

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Stanovení klíčových indikátorů výkonnosti
pro finanční řízení podniku**

**Key Performance Indicators Setting
for the Business Financial Management**

Bc. Tomáš ŠEBESTA

Plzeň 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš ŠEBESTA**
Osobní číslo: **K11N0175P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Stanovení klíčových indikátorů výkonnosti pro finanční řízení podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište podnikatelský subjekt a analyzujte trendy jeho výkonnosti.
2. Na základě formulované vize zpracujte střednědobý strategický plán organizace.
3. Zmapujte finanční procesy a identifikujte klíčové procesy finančního řízení podniku.
4. Navrhněte a hodnotově vymezte soustavu indikátorů pro potřeby finančního řízení.
5. Vymezte organizaci finančního řízení v interních procesech podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

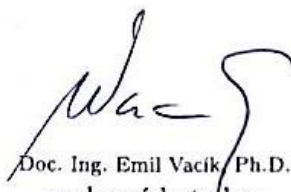
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HORVÁTH & Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-033-2.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti v podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha: VŠFS, 2005b. ISBN 80-86754-35-9.
- ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Ječný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Stanovení klíčových indikátorů výkonnosti pro finanční řízení podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne -----

Bc. Tomáš ŠEBESTA

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odbornou pomoc a rady v průběhu zpracování diplomové práce. Také bych chtěl velmi poděkovat panu Ing. Martinu Pilařovi, řediteli firmy KONTRON ECT design s.r.o., za přístup k podkladům potřebným ke zpracování a za informace, kterými mi materiály doplnil. Oběma děkuji za čas, který mi byli ochotni věnovat.

V neposlední řadě děkuji své rodině, a především manželce, která mi byla oporou v průběhu celého studia.

Obsah

Úvod	7
1 Základní charakteristika podnikatelského subjektu.....	9
1.1 Základní údaje o společnosti.....	9
1.2 Historie společnosti.....	10
1.3 Analýza a trendy výkonnosti podniku	12
2 Vize podniku, strategické cíle	18
2.1 Poslání firmy.....	18
2.2 Vize firmy	18
2.3 Strategické cíle firmy.....	20
3 Strategický plán a strategie jeho dosažení.....	22
3.1 Analýza podnikatelského prostředí.....	22
3.2 Interní prostředí.....	34
3.3 Strategický plán firmy	49
4 Řízení podniku z pohledu finanční perspektivy	59
4.1 Konkretizace strategie.....	59
4.2 Klíčové procesy finančního řízení podniku	64
4.3 Návrh indikátorů pro potřeby finančního řízení	66
4.4 Zhodnocení a doporučení pro podnik	73
Závěr.....	74
Seznam tabulek.....	76
Seznam obrázků a grafů	77
Seznam zdrojů a použité literatury	78
Seznam příloh.....	80

Úvod

Klíčové indikátory výkonnosti (KPIs – z anglického Key Performance Indicators) jsou dnes, a především po celosvětové hospodářské depresi, velmi aktuálním tématem. Postupně pronikají i do oblastí, kde byly původně téměř nepředstavitelné, např. online marketing. Podnikatelské subjekty si nyní již velmi dobře uvědomují, že aktivity, které neměří vlastně ani neřídí. A tak se postupně firmy snaží najít a sladit pro své záměry nejvhodnější soustavy klíčových indikátorů výkonnosti.

V současnosti je asi nejznámějším rámcem pro zpracování a implementaci klíčových indikátorů výkonosti metodika Balanced Scorecard. Tu na počátku devadesátých let publikovali Robert S. Kaplan a David P. Norton, jako první komplexní a ucelený systém pohledu na výkonnost podnikatelského subjektu. Od té doby je metodika dále rozvíjena, upravována a postupně implementována napříč spektrem od nevládních neziskových organizací až po velké výrobní korporace.

Tato diplomová práce se však zaměří na původní pohled na firmu a to především právě z pohledu finančního měření. Jejím cílem je stanovit klíčové indikátory výkonnosti pro finanční řízení ve firmě KONTRON ECT design s.r.o.

Firma KONTRON ECT design s.r.o. je součástí skupiny KONTRON, kde mateřskou společností je firma Kontron Europe GmbH se sídlem ve Spolkové republice Německo. Koncern KONTRON působí v oblasti vestavěné počítačové techniky – Embedded Computer Technology. Produkuje tedy jednoúčelové počítačové systémy, kde je řídicí počítač zcela zabudován do zařízení, které ovládá.

Diplomová práce bude zpracována na základě spolupráce, která započala již v roce 2012 zpracováním výstupů pro finanční řízení výkonnosti ve firmě KONTRON ECT design s.r.o. Tento odstup poskytl později při zpracování prostor pro zhodnocení uplynulého roku v rámci nastavené strategie a měřítek. Práce se pak dělí na čtyři hlavní části.

První část se zaměří na firmu KONTRON ECT design s.r.o. jako takovou. Vymezí předmět podnikání firmy, specifikuje její postavení v rámci mezinárodního koncernu KONTRON a stručně jí charakterizuje pomocí analýzy trendů a vývoje základních finančních ukazatelů (vývoj tržeb, nákladů, přidané hodnoty a výsledku hospodaření z let 2009 – 2013. Firma bude taktéž zasazena do historického kontextu svého vývoje.

Druhá představí vizi a poslání firmy v kontextu koncernu KONTRON a základní rámeček strategického plánu v podobě strategických cílů na plánované období 2013-2015

Hlavním tématem třetí kapitoly bude analýza podnikatelského prostředí. Na základě situační analýzy, která bude zkoumat a popisovat makro-, mezo- i mikroprostředí podnikatelského subjektu. Na základě analýzy prostředí budou z makroprostředí a mezoprostředí vyvozeny příležitosti a hrozby, zatímco analýza mikroprostředí bude zdrojem pro silné a slabé stránky zkoumaného subjektu. V jejím rámci bude kladen důraz mimo jiné na finanční analýzu. Soubor nalezených faktorů bude rozříděn do podoby matic hodnotících externí a interní pozici firmy. V souladu s vizí a zjištěnou pozicí firmy bude upřesněna strategie.

Ve čtvrté, poslední části, budou podklady připravené v předchozích částech sloužit při aktualizaci plánu a jeho konkretizaci v podobě strategických iniciativ. Firma připravovala svůj strategický plán pro období 2013 – 2015. Práce zachycuje uplynulý první rok plánu a zároveň navazuje zpřesněním pro rok následující. Poté budou na základě klíčových procesů ve finančním řízení odvozeny klíčové ukazatele výkonnosti pro finanční perspektivu. Zde bude také využito ročního odstupu od stanovení a bude zhodnocen vývoj během prvního roku využívání implementovaných ukazatelů.


Dílejší cíle práce jsou tedy následující:

- Popsat podnikatelský subjekt;
- Analyzovat trendy jeho výkonnosti;
- Zpracovat střednědobý strategický plán subjektu;
- Identifikovat klíčové finanční procesy;
- Navrhnout soustavu indikátorů pro potřeby finančního řízení.

Diplomové práce čerpá z odborné literatury české i zahraniční a ze zdrojů dostupných na internetu. Významným dílem také staví na materiálech a informacích získaných z interních zdrojů firmy KONTRON ECT design s.r.o. a na základě odborných konzultací ve firmě.

1 Základní charakteristika podnikatelského subjektu

1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	KONTRON ECT design s.r.o.
Datum zápisu do OR:	20. ledna 2000
Sídlo:	Plzeň, Teslova 1120/1, PSČ 301 00
Identifikační číslo:	25241494
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	500 000,- Kč
Logo společnosti:	

Předmět podnikání:

a) poskytování software	zapsáno 20. ledna 2000
b) výroba, instalace a opravy elektronických zařízení	zapsáno 29. června 2001
c) velkoobchod	zapsáno 30. června 2003
d) specializovaný maloobchod	zapsáno 30. června 2003
e) výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd	zapsáno 26. března 2007

Statutární orgán:

Jednatel: Ing. Martin Pilař

Firma KONTRON ECT design s.r.o. je součástí skupiny KONTRON (forma holdingu), kde je mateřskou společností firma Kontron Europe GmbH se sídlem v Kaufbeuren ve Spolkové republice Německo. Kontron Europe GmbH je zároveň jediný a 100% vlastník společnosti KONTRON ECT design s.r.o.

Koncern KONTRON AG je přední firmou v oblasti vestavěné počítačové techniky – Embedded Computer Technology (dále jen ECT). Produktem jsou tedy jednoúčelové počítačové systémy, kde je řídicí počítač zcela zabudován do zařízení, které ovládá. Rozdílem oproti univerzálním počítačům, jako jsou osobní počítače, je jednoúčelovost výrobků, které jsou určené pro předem definované činnosti.

Prostřednictvím strategických investic do vybraných podniků Kontron ovlivňuje především obory telekomunikací, automatizace a infotainmentu. Zákazníky jsou pak výrobci nejrůznějších zařízení v oblasti medicínské techniky, automatizace, letectví, dopravy, měřicí a regulační techniky, vojenské techniky, zpracování dat, telekomunikace, atd.

Kontron celosvětově zaměstnává přes 2 600 pracovníků. Celkově zastoupení koncernu čítá na 63 prodejních kanceláří ve 42 regionech, dále pak přes 145 prodejních partnerů ve 47 regionech. Geografické rozmístění ukazuje následující obrázek.

Obrázek 1: Geografické rozmístění společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

Plzeňská pobočka – KONTRON ECT design s.r.o., patří k celosvětově nejvýznamnějším vývojovým střediskům koncernu. Ve spolupráci s pobočkami v Německu, Dánsku, USA a Švýcarsku se zabývá především vývojem a testováním modulů, základních desek a systémů (kompletní přístroje).

1.2 Historie společnosti

Společnost Kontron byla založena v roce 1959 se sídlem v Curychu s cílem vyrábět měřicí přístroje a počítačové komponenty a periferie. Do začátku sedmdesátých let byly právě periferie hlavním produktem firmy. V roce 1981 pak probíhá transformace na holding

Kontron Elektronik GmbH, který se zaměřuje již více na komponenty a také vývoje software.

Do roku 1989 firma představuje vlastní operační systémy i stolní počítače. Bohužel se postupně propadá do ztráty a nakonec ji skupuje BMW s cílem rozšířit technologické know-how. Firma se nadále věnuje vývoji software i hardware a představuje i vysoce odolné notebooky pro technické/terénní použití. Přesto se nedaří firmě dostat se z problémů, a proto v roce 1999 posílá BMW dceřinou firmu Kontron Elektronik GmbH do likvidace.

Části firmy v likvidaci jsou však v témže roce skoupeny vlastníkem firem Boards AG a ECT Division Teknor Industrial Computers. Odkoupené části i výše zmíněné firmy jsou pak o rok později sloučeny pod názvem Kontron Embedded Computers AG.

Během 5 let se firma postupně etabluje a stává se celosvětovým leaderem v ECT sektoru a je registrována jako technologická firma na německém burzovním indexu TecDAX. Postupnými akvizicemi v Evropě, Asii i Americe, ale i silným vývojem (30 % zaměstnanců pracuje v odvětví výzkumu) a vývoje si firma upevňuje pozici přímého tvůrce standardů aplikovaných celosvětově v segmentu ECT platform.

Vývoj české pobočky

Konec devadesátých let, období technologického boomu, je příležitostí pro rychlý růst, a proto se firma Kontron AG rozhodla pro vybudování nových poboček v bývalém východním bloku. Konkrétně to byly 3 pobočky – ve východním Německu, v Maďarsku a v České republice. Založením české pobočky v Plzni byl pověřen v té době jediný český zaměstnanec – Ing. Martin Pilař, který je stále jednatelem vzniklé pobočky – KONTRON ECT design s.r.o.

Zatímco nové pobočky v Německu a Maďarsku opět záhy zanikly, česká pobočka se i s omezenými zdroji uchytila. Zpočátku se věnovala především systémové integraci a systémové konstrukci. Postupně se pak firma stále více zaměřuje na technickou stránku, čemuž odpovídá i o rok později zaregistrovaná činnost: výroba, instalace a opravy elektronických zařízení.

Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 se pro pobočku značně zjednodušil „pohyb“ po trhu, proto se rozhodla mateřská firma vytvořit zde také obchodní zastoupení. I když hlavní náplní byl především Account Management – péče o partnery,

zastupování na výstavách, atp. – vážou se na tento krok zaregistrované obchodní činnosti z roku 2003. Nicméně obchodní model stojí především na partnerech – produkty jsou dodávány přímo partnerům a až poté k finálnímu zákazníkovi.

V roce 2005 se jak česká pobočka, tak i mateřská firma již silně orientuje především na vývoj hardware. A o dva roky později oficiálně přibývá poslední činnost, která vystihuje zaměření české pobočky a to výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd. Hlavní náplní je v té době mechanika, integrace, software, hardware a obchod. Později také přibývá současná hlavní aktivita a to vývoj FPGA – programovatelná hradlová pole – technologie zaměřené na softwarovou emulaci hardware.

Počet zaměstnanců se v roce 2009 ustálil na přibližně 25 až 30 lidech a na přelomu roku 2012/2013 se postupně celá firma včetně české pobočky začala transformovat z finančního konsorcia relativně nezávislých firem do jedné velké firmy. Jednotlivé pobočky tak z interního pohledu zanikají a hlavním pohledem jsou funkce vytvářející hodnotu („Cross-functions“), zajištěné podpůrnými funkcemi („Support-functions“).

Byť jednotliví zaměstnanci stále spadají pod svou původní firmu, jsou nyní součástí různých mezinárodních celků. Významná část zaměstnanců KONTRON ECT design s.r.o. stále tedy spadá do vývoje – Cross-functions, avšak firma má i zastoupení Support-functions v podobě obchodního zástupce (Sales), ředitele (Finance, Controlling) a technické podpory (Information Technologies).

1.3 Analýza a trendy výkonnosti podniku

Před samotnou analýzou je třeba definovat pojmy, především výkonnost jako takovou. Řada autorů má na tento pojem rozdílný pohled, například i ČSN ISO normy pojem běžně používají, avšak nedefinují jej přímo. Výkonnost můžeme chápat jako posuzování činnosti z pohledu jejího cíle – účelovosti – ale také z pohledu efektivnosti a účelovosti. (Wagner, 2009)

„Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy. Jestliže chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku.“ (Nenadál, 2004 str. 124) Tato definice vychází z metodiky EFQM a poukazuje především na prvky, které přispívají k naplňování plánovaných výsledků podniku.

Na výkonnost se lze ale podívat i z pohledu zhodnocování aktiv: „*Pojem výkonnost je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.*“ (Fotr, a další, 2012 str. 234) Pojem poté lze zkoumat z pohledu různých stakeholders (manažeri, vlastníci, zákazníci, aj.), kdy každá strana má jiná očekávání.

Zatímco klíčové parametry pro zákazníky leží zejména v ceně, kvalitě a dodací lhůtě produktů, vlastníci očekávají zhodnocení do firmy vložené investice (hlavními ukazateli jsou pak EVA, ROI a hodnota firmy). Management oproti tomu usiluje o dlouhodobě stabilní zákaznickou základnu a tím i tržní pozici při nízkých nákladech a vysoké rentabilitě. Výkonnost podniku bychom tedy mohli shrnout jako úspěšnost při tvorbě užitečných výstupů pro zákazníky při neklesajícím trendu ziskovosti i v dlouhém období. (Šulák, a další, 2005)

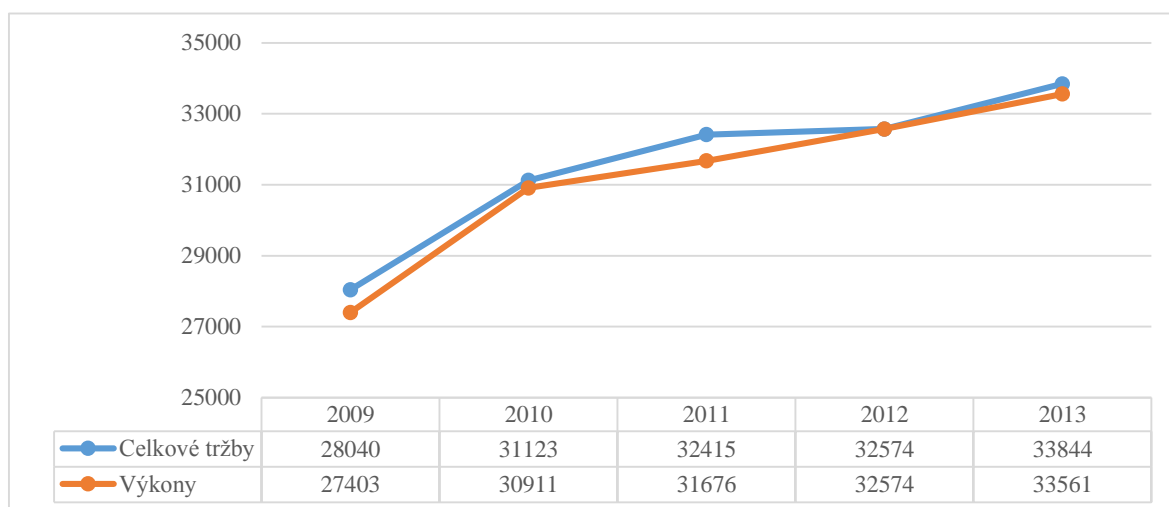
Pozice firmy KONTRON ECT design s.r.o. je však oproti běžnému podnikatelskému subjektu rozdílná. Požadavek na pozitivní hospodářské výsledky je samozřejmě stejný, avšak vzhledem k tomu, že jde o pobočku koncernu, která je zaměřena především na výzkum a vývoj, její hlavní cíle leží především právě v přidané hodnotě pro koncern jako celek.

Marže na jednotlivé služby, resp. za zapojení zaměstnanců do různých projektů, jsou tak každý rok dopředu pevně dané a v jejich rámci je již pak jen malý prostor pro korigování hospodaření.

1.3.1 Vývoj celkových tržeb

Celkové tržby firmy KONTRON ECT design s.r.o. na základě účetních výkazů z minulých let vykazují pozitivní a od roku 2010 téměř lineární trend. Celkové tržby jsou zde počítány jako Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.).

Graf 1: Vývoj celkových tržeb a Výkonů firmy KONTRON ECT design s.r.o. v letech 2009 – 2013 [tis. Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů firmy KONTRON ECT design s.r.o. z let 2009 – 2013 (viz přílohy)

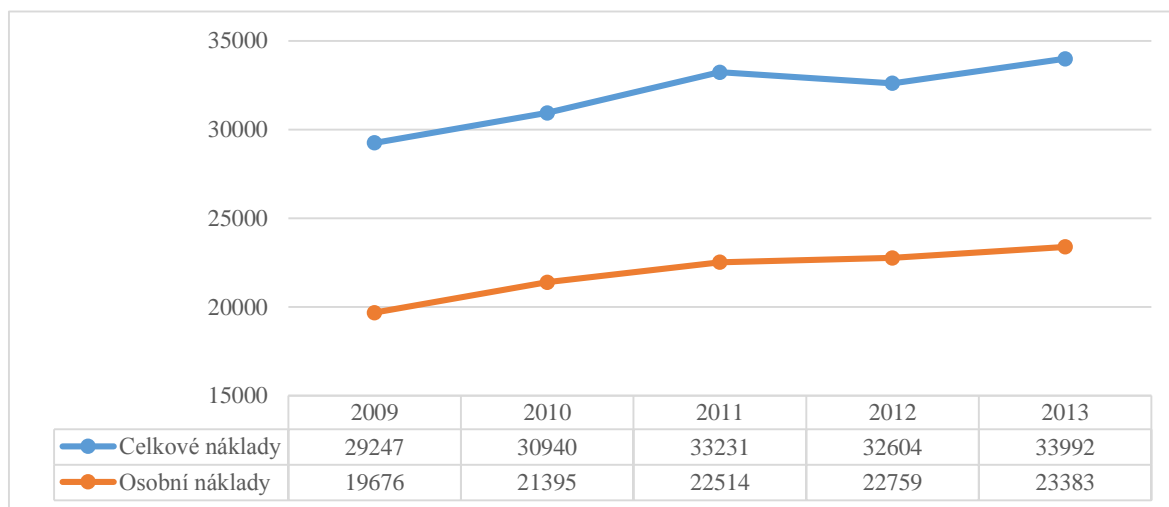
Drtivá většina objemu celkových tržeb je tvořena Výkony a výraznější odchylky tvoří pak Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Větší skok mezi lety 2009 a 2010 přineslo právě již dříve zmíněné zaměření na vývoj programovatelných hradlových polí. Od té doby má také firma ustálený počet zaměstnanců. Plné vytížení týmů a pozitivní výsledky při vývoji stojí pak za kladným vývojem tržeb i při omezeních daných postavením firmy v rámci skupiny.

V roce 2013 byla totiž završena transformace firmy a tak i přes dlouhodobý příznivý trend může však výsledek roku 2014 být výrazně odlišný.

1.3.2 Vývoj nákladů

Jak je vidět z následujícího grafu, vývoj nákladů má také rostoucí trend, avšak méně progresivní než je trend tržeb. Obecně je však vidět přímá souvislost mezi tržbami a náklady.

Graf 2: Vývoj Celkových nákladů a Osobních nákladů firmy KONTRON ECT design s.r.o. v letech 2009 – 2013 [tis. Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů firmy KONTRON ECT design s.r.o. z let 2009 – 2013 (viz přílohy)

Osobní náklady jsou zásadní položkou pro firmu KONTRON ECT design s.r.o., tvoří téměř stabilně přes 68 % a společně s Výkonovou spotřebou dokonce přes 93 % Celkových nákladů. Toto rozložení vyplývá především ze zaměření firmy a její pozice v rámci koncernu, ale také z její dosavadní strategie, kdy se za pomoci nadprůměrného platového ohodnocení snaží získat, udržet a motivovat talentované zaměstnance.

Mírný růst nákladů také odpovídá kapitálové náročnosti činnosti firmy. Byť pro testování hardwaru má k dispozici testovací komoru, většina práce je stále odváděna virtuálně na počítačích. A vzhledem k tomu, že se momentálně nachází v maximální možné míře naplnění kapacit, jakékoliv další tržby je možné v tuto chvíli získávat jedinečně skrze přesčasy, popř. nové zaměstnance a obě možnosti jsou v tuto chvíli velmi nákladné.

1.3.3 Vývoj přidané hodnoty

„Účetní přidaná hodnota představuje výkony vč. obchodní marže zmenšené o výkonovou spotřebu. Účetní přidaná hodnota je součtem těchto položek:

obchodní marže (rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a náklady vynaloženými na prodané zboží)

+ *tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb*

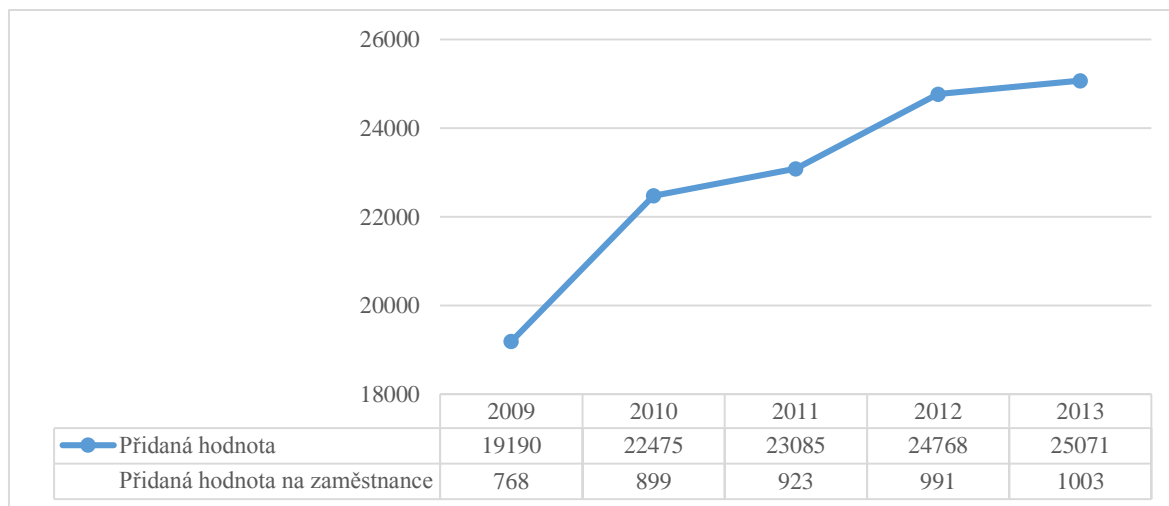
+ *změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby*

+ *aktivace*

- *výkonová spotřeba.*“ (ČSÚ, 1995)

U účetní přidané hodnoty řešíme hodnotou přidanou zpracováním. Posuzujeme tedy hodnotu, kterou podnikatelský subjekt přidal svou činností k hodnotě vstupů (zásob, služeb, subdodávek, atd.).

Graf 3: Vývoj Přidané hodnoty firmy KONTRON ECT design s.r.o. v letech 2009 – 2013 [tis. Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů firmy KONTRON ECT design s.r.o. z let 2009 – 2013 (viz přílohy)

Od roku 2009 zůstává firma z pohledu úvazků na stejném počtu zaměstnanců a to konkrétně 25 – vývoj přidané hodnoty na pracovníka je tedy identický s celkovým vývojem. Ten v roce 2009 s novým zaměřením firmy po prudkém zrychlení lehce zvolnil a tempo růstu postupně klesalo s naplňováním kapacity firmy.

Vzhledem k pozici firmy v rámci koncernu je přidaná hodnota důležitým ukazatelem. Především přidaná hodnota na zaměstnance ukazuje výkonnost pobočky a vývoj ukazatele ukazuje její vytíženost.

1.3.4 Vývoj výsledku hospodaření

Úkolem měřítka výsledku hospodaření není poskytování informací o vývoji solventnosti popř. likvidity – měřítko jako takové v sobě kondenzuje široké spektrum činitelů, jejichž reálný dopad na hodnotu může být přinejmenším diskutabilní. Cílem podnikání je primárně „vydělat peníze“, podle toho je v konečném důsledku posuzována výkonnost podniku a vlastní měřítko Výsledku hospodaření o této výkonnosti nic neříká. Na druhou stranu, vývoj této metriky může být směrodatný pro subjekty zajišťující likviditu. (Wagner, 2009)

Vývoj Výsledku hospodaření před zdaněním firmy KONTRON ECT design s.r.o. je během posledních pěti let velmi volatilní. Avšak propady v roce 2009 a 2011 jsou způsobeny

především nákupy technického vybavení v souvislosti se zaměřením na vývoj a testování programovatelných hradlových polí, ke kterému došlo v roce 2009.

Graf 4: Vývoj Výsledku hospodaření před zdaněním firmy KONTRON ECT design s.r.o. v letech 2009 – 2013 [tis. Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů firmy KONTRON ECT design s.r.o. z let 2009 – 2013 (viz přílohy)

I s přihlédnutím k výše uvedeným skutečnostem i povaze firmy, by se dal trend výsledku hospodaření označit spíše za klesající. To by mohlo potenciálně ohrozit důvěru poskytovatelů likvidity. Avšak v rámci završené restrukturalizace v roce 2013 přešel celý koncern KONTRON na systém cash-poolingu a dostatek likvidity není pro KONTRON ECT design s.r.o. tedy hrozbou. Nižší výsledek v roce 2013 je právě i částečně způsoben restrukturalizací nákladových středisek v rámci koncernu a tedy i jinou strukturou pro plzeňskou pobočku.

2 Vize podniku, strategické cíle

2.1 Poslání firmy

„Poslání se chápe jako nejjobecnější vymezení na tři základní otázky:

- *Jaký smysl má mít uvažované podnikání?*
- *Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?*
- *Co chce organizace dosáhnout?*

Poslání musí přitom respektovat historii firmy a její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifickou podnikatelského programu a na motivační prvky“ (Fotr, a další, 2012 str. 34)

Formulací poslání vyjadřuje společnost jednoznačně důvod své existence v rámci konkrétního časového horizontu. Tento důvod je tedy esencí podniku samotného a měl by být v čase neměnný. Poslání se pak dotýká všech stakeholders, protože pomáhá pochopit podnik jako takový, jeho postavení i směřování. Především při pohledu směrem dovnitř firmy pomůže poslání s identifikací zaměstnanců se subjektem a tedy i se směřováním směrem k jeho naplnění.

Poslání koncernu Kontron Europe GmbH: *“We are a customer-focused company that provides innovative application ready solutions. We capture the imagination of our customer to inspire them to create products that will enhance their business.”*

Volně přeloženo: „Jsme zákaznický zaměřenou firmou, která poskytuje inovativní řešení k okamžitému využití. Zaujmeme představivost našich zákazníků a inspirujeme je k vytváření produktů, které posílí jejich podnikání.“

2.2 Vize firmy

„Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti.“ (Fotr, a další, 2012 str. 34)

„Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů podniku a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vize musí mít již v sobě zahrnut inovační

náboj, tedy vyjádření, jak se organizace v cílovém roce plánu změní oproti současnému stavu.“ (Fotr, a další, 2012 str. 34)

Hlavními pilíři vize jsou pak především časový horizont, ke kterému se vize vztahuje a šířka a hloubka vize, tedy východiska pro vyvození dlouhodobých cílů.

Vize koncernu Kontron Europe GmbH: *“Our team is empowered to create the best intelligent connected solutions to make peoples’ lives better.”*

Volný překlad: „Náš tým je schopen vytvářet ta nejlepší chytrá a provázaná řešení pro lepší život.“

Vzhledem k výše uvedené definici, je vidět, že vize koncernu Kontron Europe GmbH je stále relativně neurčitá a bez konkrétního časového horizontu. Plzeňská pobočka KONTRON ECT design s.r.o. se pro své účely rozhodla tuto vizi zpřesnit a to následovně: *„Nabídka našich služeb bude po všech stránkách nejlepší. Proto chceme zaměstnávat špičkové odborníky, maximálně podporovat jejich profesní růst a vysoce motivované profesionály si udržet.“*

Byť je tato formulace daleko přesnější podobou vize, stále chybí konkrétnější vyjádření časového horizontu a přesnější představa o budoucím stavu. *„Obecně se ve vizi odráží následujících devět faktorů:*

- 1. zákazníci strategického záměru;*
- 2. produkt a jeho výjimečnost;*
- 3. popis trhu a jeho segmentů*
- 4. technické, technologické a užité přednosti produktu;*
- 5. strategická dimenze zaměření firmy v plánovacím období (např. růst, ziskovost, atd.);*
- 6. filosofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, soulad s posláním);*
- 7. vliv na koncepci a postavení podniku (např. konkurenční pozice);*
- 8. veřejná image;*
- 9. sociální koncepce (zaměstnanci apod.).“ (Fotr, a další, 2012 str. 35)*

Proto byla tato vize ještě dále zpřesněna a to pro období 2013-2015, kdy bude firma KONTRON ECT design s.r.o. usilovat o:

- důraz na udržení nákladů a hledání možností, prodej vlastních služeb mimo koncern pro dodatečné tržby mimo interní trh a bude hledat zákazníky především v České republice, kteří nemají přístup k daným technologiím a zahraniční testovací centra jsou pro ně příliš nákladná – firma tím bude usilovat o kladný a rostoucí výsledek hospodaření;
- zdůraznění vlastní hodnoty v rámci koncernu v podobě nabytého know-how
- plné využití produkčního týmu při maximálním možném zapojení automatizace testování nových řešení povede k vyšším tržbám a v konečném důsledku tedy k vytváření dostatečné finanční rezervy;
- udržení vysoké kvality služeb, které jsou realizovány odborným personálem, především s důrazem na včasné dodání vyhotovených celků
- vytvářet stabilní zázemí pro zaměstnance a umožnit jim zvyšování kvalifikace i profesní růst – což by mělo vést k vyšší motivaci pracovníků a jejich maximálnímu nasazení v rámci inovačních aktivit firmy

2.3 Strategické cíle firmy

Strategické cíle jsou vyústěním vize. Jde o kvantifikaci stavu popsaného ve vizi v jejím časové horizontu. Uskutečňujeme tedy zpřesnění vize do měřitelné podoby dlouhodobých předpokládaných výsledků uspokojujících všechny stakeholders (a to především v oblastech finanční výkonnosti podniku, růstu podniku, trhu, výzkumu a vývoje, sociální oblasti a implementace informačních systémů). Jako součást popisu cílového stavu jsou tedy nezbytné pro implementaci strategie. (Fotr, a další, 2012)

Stanovené cíle musí být orientované na výsledek a musí dostatečně podrobně vyjadřovat změnu, která má v dané oblasti nastat, resp. míru naplnění této změny. „*Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tj.:*

- *Specific (specifický);*
- *Measurable (měřitelný);*
- *Achievable (dosažitelný)*
- *Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek);*

- *Time framed* (časově vymezený);
- *Ethical* (v souladu s etickým přístupem k podnikání);
- *Resourced* (zaměřený na zdroje).“ (Fotr, a další, 2012 stránky 36-37)

Strategické cíle společnosti KONTRON ECT design s.r.o. jsou tedy pro období 2013 - 2015 následující:

- Stabilní zázemí pro zaměstnance – meziroční růst mezd o 5%
- Profesní růst zaměstnanců – alespoň 2/5 zaměstnanců budou mít na konci období za sebou zkušenost s vedením konkrétního projektu
- Zapojení automatizace – na konci období bude alespoň 1/3 testování probíhat bez zásahů pracovníků
- Noví externí zákazníci – pro mezičasy interních projektů bude získáno až 5 externích zákazníků pro plné využití kapacit

3 Strategický plán a strategie jeho dosažení

3.1 Analýza podnikatelského prostředí

Klíčovým krokem při stanovování strategického plánu je analýza podnikatelského prostředí. Pro hladký průběh implementace plánu je nutné zjistit a ověřit jeho relevanci v širším pojetí než jen záměr managementu a žádaný budoucí stav. Analýza poskytuje podklady pro toto srovnání. A vzhledem k tomu, že stejně jako podnik se vyvíjí i prostředí, je nutné toto podchytit i pravidelností analýzy a případnými korekcemi plánu. (Fotr, a další, 2012)

Prostředí většinou dělíme na 2 části, a to vnější a vnitřní nebo konkrétněji:

- *„externí prostředí, které zahrnuje jednak **makroprostředí** (existuje nezávisle na vůli podniku), jednak **mezoprostředí** (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu);*
- *interní prostředí, resp. **mikroprostředí** (podnik je přímo ovlivňuje svými činnostmi).“ (Fotr, a další, 2012 str. 39)*

Nejčastějším výstupem, resp. metodou pro analýzu prostředí je tzv. SWOT analýza (název je akronymem anglických názvů jednotlivých částí analýzy – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Je to metoda obecná a v případě strategického plánování bývá zpravidla zaměřená na prostředí strategického záměru. (Fotr, a další, 2012)

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle (Fotr, a další, 2012)

3.1.1 Externí prostředí

Externí prostředí podniku je tvořeno tedy makroprostředím a mezoprostředím sledovaného subjektu. Makroprostředí nelze ovlivnit, avšak je nutné jej v plánech zohlednit. Mezoprostředí naopak ovlivnitelné je, i když jen částečně, resp. nepřímo, a podnik musí proto zohlednit svou aktivní roli. Výstupem při zhodnocování externího prostředí je pak seznam příležitostí a hrozeb, tzv. OT analýza (O – Opportunities, T – Threats), které jsou relevantní pro podnik z hlediska strategického záměru. (Šulák, a další, 2005b)

3.1.2 Makroprostředí

„Při analýze makroprostředí se zkoumají faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Pokud působí firma v globálním prostředí a její strategický záměr se tohoto prostředí dotýká, je zapotřebí věnovat pozornost i vývoji na příslušných teritoriích. Mezinárodní prostředí má navíc obecně přímý vliv na firemní strategie díky procesu globalizace, ekonomickým integracím a dopadu na mezinárodní události.“ (Fotr, a další, 2012 str. 40)

Postup analýzy prostředí bude následovat dle výše uvedeného schématu (viz Obrázek 2).

Legislativa

Aktivita firmy KONTRON ECT design s.r.o. ovlivňuje platná legislativa, stejně jako každý jiný podnikatelský subjekt, podnikající v České republice. Jde především o obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění), který byl však k 1. 1. 2014 částečně nahrazen zákonem o obchodních korporacích - č. 90/2012 Sb. „Nový zákon o obchodních korporacích přebírá pouze tu část stávajícího obchodního zákoníku, která se týká fungování obchodních společností a družstev. ZOK dosavadní právní úpravu v mnohém modifikuje a doplňuje. Jeho cílem je přitom vytvořit moderní právní základ pro fungování obchodních korporací, který přispěje k podnikatelsky atraktivnějšímu právnímu prostředí.“ (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2013b)

V rámci obchodního zákoníku, resp. zákona o obchodních korporacích, přichází celá řada změn pro podnikatelské subjekty, avšak žádná, která by měla výrazný dopad na podnikání, resp. realizaci strategického záměru firmy KONTRON ECT design s.r.o.

Dalšími klíčovými právními úpravami jsou zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění účinným od 1. 1. 2007), zákon o účetnictví (č. 563/1991 Sb.), i občanský zákoník.

Občanský zákoník (zákon č. 40/1964 Sb.) prošel podobně jako obchodní zákoník zásadními změnami a byl zcela nahrazen novým Občanským zákoníkem (č. 89/2012 Sb.). *„Nový občanský zákoník nově přejímá celou řadu pravidel doposud upravených v jiných zákonech, které zrušuje (celkem se jedná o více než 100 právních předpisů, např. obchodní zákoník, zákon o rodině, zákon o vlastnictví bytů či zákon o sdružování občanů). Ustanovení obsažená ve zvláštních zákonech však nejsou přijímána bez dalšího. Nový kodex se je snaží přizpůsobit moderním potřebám a upravuje nebo zpřesňuje některá pravidla, která dosavadní soukromé právo neřeší, nebo je upravuje stroze, ačkoli jsou pro praxi velmi potřebná.“* (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2013)

Změny v občanském zákoníku se týkají především pracovně-právních vztahů, minimálně v roce zavádění přibude administrativa spojená se změnami a do budoucna bude třeba vyvarovat se možných nejasností, které se objevily s nabytí platnosti nového zákona a které ukázalo několik měsíců aplikace. Ale opět zde nejsou zásadní změny, které by ovlivnily výsledek výkonu strategického záměru.

Samozřejmě je ještě třeba sledovat vývoj řady dalších zákonů, mezi které patří např. i zákony týkající se zdravotního a sociálního pojištění.

Nejdůležitějšími zákony jsou však pro firmu KONTRON ECT design s.r.o. daňové zákony. Kromě Daňového řádu (č. 280/2009 Sb. s účinností od 1. 1. 2009) především pak Zákon o daních z příjmů - č. 586/1992 Sb. – konkrétně paragraf 34. *„Dle tohoto paragrafu je možné od základu daně odečíst až 100 % výdajů (nákladů), které byly vynaloženy na realizaci projektů VaV (výzkumu a vývoje). Tyto projekty musí mít podobu experimentálních či teoretických prací, projekčních či konstrukčních prací, výpočtů, návrhů technologií, výroby funkčního vzorku či prototypu produktu nebo jeho části a na certifikaci výsledků dosažených prostřednictvím projektů výzkumu a vývoje.“* (RESEA s.r.o., 2003)

„Díky členství České Republiky v Evropské Unii a závazkům, které z tohoto členství vyplývají, lze pro průmysl využívat různé typy podpory výzkumu a vývoje. V České Republice je tato podpora vyjádřena možností uplatnit odečet odečitatelných položek na výzkum a vývoj. Tento zákon umožňuje odečíst od základu daně z příjmů až 100 % nákladů vynaložených v souvislosti s realizací určitých výzkumných, vývojových a inovačních projektů. Zjednodušeně řečeno - ze základu daně, který vznikne rozdílem mezi výnosy a náklady, lze ještě znovu (podruhé) odečíst náklady související s výzkumem a vývojem.

Výzkumu, vývoji a inovacím mohou podléhat jak hmotné, tak i nehmotné produkty, tzn. výrobky, software, know-how, služby, výrobní procesy, vývojové procesy apod.“
(RESEA s.r.o., 2003)

Z tohoto pohledu je tedy legislativa pro firmu KONTRON ECT design s.r.o. velmi důležitá, ve výhledu strategického záměru nejsou však plánované zásadní změny pro tuto oblast.

Ekonomika

Vývoj ekonomiky, resp. ekonomického prostředí je dán hospodářskou situací země. Klíčem v této části analýzy jsou tedy základní makroekonomické údaje (zejména HDP, inflace, míra nezaměstnanosti, měnový kurz, dlouhodobé úrokové sazby) a jejich vývoj v čase. (Fotr, a další, 2012)

Krise z roku 2008 je již dávno pryč, avšak její důsledky ovlivňují firmy a jejich jednání dodnes. Prognózy konstantně předpovídají zlepšení situace, ke kterému v důsledku doopravdy dochází mnohem pozvolněji.

Firma KONTRON ECT design s.r.o. se musí jako člen mezinárodního koncernu podřídit celopodnikové politice. V očekávání krize a v jejím průběhu vedení zablokovalo stavy zaměstnanců, resp. zaměstnanců na plný úvazek ve všech pobočkách. Restriktivní politika se vyplatila a koncern KONTRON přečkal krizi bez vážnějších ztrát a jako dodavatel výpočetních systémů a jeho součástí se začal tento obor oživovat ještě před oživením oborů zaměřujících se na koncové spotřebitele. Nové technologie vyvíjené i v průběhu krize umožňující realizovat úspory pro výrobce jsou velmi žádané.

V důsledku těchto opatření se krize pobočky KONTRON ECT design s.r.o. prakticky nedotkla, naopak zde docházelo k paradoxní situaci – vzhledem k vysoké kvalitě zaměstnanců a relativně nižším nákladům na vývoj oproti západním zemím byla firma schopná i růst, co se týká objemu realizovaných projektů. Avšak restriktivní politika pobočky neumožnila najímat nové zaměstnance (a tento stav přetrvával ještě po celý rok 2013), v době, kdy to bylo potřeba a tak nakonec růst nebyl tak prudký, jak by mohl být.

Pro nadcházející roky je predikce Ministerstva financí následující: *„Pozvolné ožívání ekonomické aktivity by v roce 2014 mělo pokračovat. HDP by tak v letošním roce mohl vzrůst o 1,7 %, v roce 2015 by se růst mohl zrychlit na 2,0 %. V tomto i příštím roce by k růstu ekonomiky měly všechny výdajové složky přispívat kladně, přičemž růst by zhruba*

ze dvou třetin měl být dán domácí poptávkou a z jedné třetiny saldem zahraničního obchodu.“ (Ministerstvo financí ČR, 2014)

Pozitivní vývoj HDP je důležitým prvkem při záměru získat externí zakázky. Při příznivé ekonomické situaci budou subjekty poptávat i vysoce specializované služby, které může KONTRON ECT design s.r.o. nabídnout.

„Navzdory oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB by se rok 2014 měl vyznačovat velmi nízkou inflací. Na rozdíl od předchozích let by totiž během celého letošního roku měly administrativní vlivy (zejména pokles cen elektřiny) působit protiinflačně. Míra inflace by tak letos mohla dosáhnout 1,0 %.“ (Ministerstvo financí ČR, 2014)

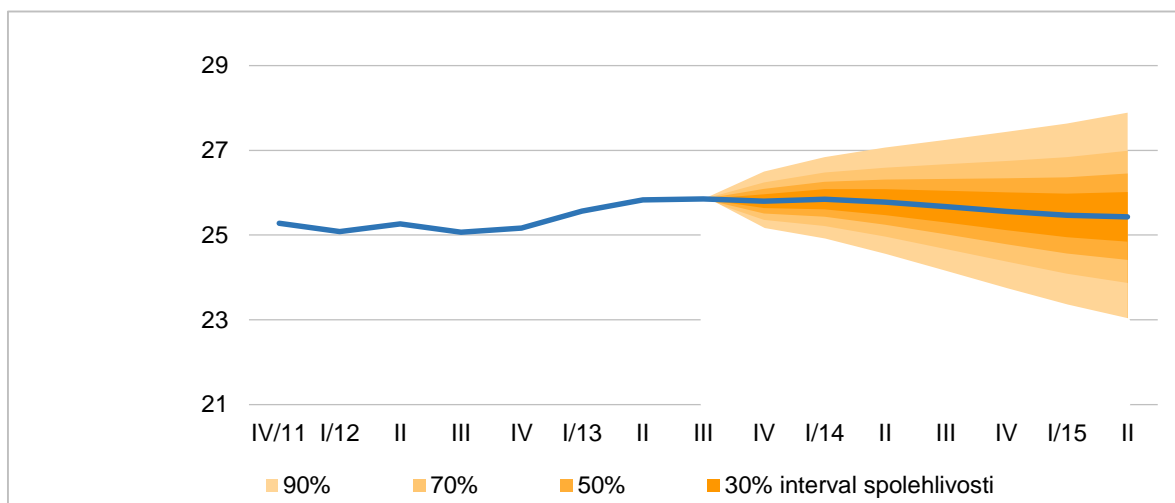
Tabulka 1: Přehled vývoje klíčových makroekonomických ukazatelů v letech 2011-2013 a predikce na 2014-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Růst HDP [%]	1,8	-1,0	-0,9	1,7	2,0
Průměrná míra inflace [%]	1,9	3,3	1,4	1,0	2,3
Průměrná míra nezaměstnanosti [%]	6,7	7,0	7,0	6,8	6,6
Směnný kurz [CZK/EUR]	24,6	25,1	26,0	27,3	27,2
Dlouhodobé úrokové sazby [%]	3,7	2,8	2,1	2,4	2,6
Růst HDP eurozóny [%]	1,6	-0,6	-0,4	1,1	1,5

Zdroj: vlastní úprava dle (Ministerstvo financí ČR, 2014)

Většina ukazatelů naznačuje pozitivní vývoj a především předpoklad oživení růstu v eurozóně je velmi pozitivním signálem, protože by je mohla (a především měla) provázet uvolnění restrikcí v rámci celého koncernu. Nejvýznamnějším makroekonomickým činitelem bude však především vývoj Směnného kurzu CZK/EUR. Firma KONTRON ECT design s.r.o. vždy obchodovala interně a v eurech. Vývoj měnového kurzu měl tedy vždy zásadní význam a dopad na výkon firmy.

Graf 5: Prognóza kurzu CZK/EUR do Q2 2015 (s intervaly spolehlivosti)



Zdroj: vlastní úprava dle (Česká národní banka, 2013)

Z predikovaného ani ne půl roku starého grafu je patrný rozdíl oproti aktuálním predikcím a zásadní změně politiky České národní banky v oblasti směnných kurzů. Vzhledem k tomu, že kurz CZK/EUR ve firmě KONTRON ECT design s.r.o. ovlivňuje především příjmovou stranu, znamená posun významný rozdíl v tržbách. A nejen zde, s přechodem na systém interního cash-poolingu, který je podle mateřské firmy vedený v eurech, se může zásadně prodražit i interní zdroj likvidity podniku.

Na druhou stranu v tuto chvíli Česká národní banka poměrně jednoznačně definovala své cíle ohledně měnového kurzu a lze tedy minimálně do konce plánovaného období očekávat stabilní vývoj na úrovni predikcí Ministerstva financí ČR.

Technologie

„Technická a technologická úroveň jak v místě produkce, tak i u uživatele může silně ovlivnit parametry a zejména úspěšnost strategického záměru. Na rozdíl od popisu technologie, kterou podnik disponuje, se zde pozornost zaměřuje na technologické standardy a nové technologické postupy, které podmiňují úspěšné naplnění strategického záměru. Předvídatost vývoje směru technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Je proto nezbytné se zaměřit na:

- sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti;
- rozsah prováděných inovací
- míru vládní podpory vědy a výzkumu;

- *rychlost morálního zastarávání technologie;*
- *úspěšnost substitutů;*
- *vývoj cen přírodních zdrojů;*
- *přístup k datům a informacím.“ (Fotr, a další, 2012 str. 306)*

V oblasti technologie stojí firma KONTRON ECT design s.r.o. v poněkud jiné situaci než standardně většinou podnikatelské subjekty bývají. Zaměření čistě na vývoj a testování nových technologií činí z firmy spíše součást trhu, která udává směr, než aby jím byla ovlivňována.

To se týká především vývoje programovatelných hradlových polí. Jejich technologie byla sice poprvé použita již v sedmdesátých letech a do komerční produkce se dostala v polovině let osmdesátých. Avšak skutečného rozmachu se dočkala až v předchozím desetiletí, kdy se objem trhu téměř zdvojnásobil. Firma tedy v tomto oboru stojí na špičce a zachytila trend včas (reorientace hlavního směru vývoje v roce 2009).

Co se týká vládní podpory, tak kromě výše uvedených daňových úlev firma využívá celé řady projektů, kdy jednak investuje do vzdělávání vlastních zaměstnanců, ale na druhou stranu spolupracuje i se školami, konkrétně např. Západočeskou univerzitou v Plzni. Z tohoto vztahu získává jednak podklady pro nová možná řešení na základě spolupráce se studenty, jednak podporu při zaměstnávání studentů.

Vzhledem k nadále klesajícím cenám vstupů v tomto odvětví, rostoucímu výkonu komponent se současně klesající energetickou náročností lze pozitivní trend na tomto trhu očekávat i za horizont strategického záměru.

Demografie

„Zjišťují se údaje zejména o těch produktech, kde zákazníkem a spotřebitelem jsou obyvatelé. Studuje se složení obyvatel, věková struktura, regionální údaje, apod.“ (Fotr, a další, 2012 str. 305)

Vzhledem k tomu, že firma KONTRON ECT design s.r.o. nepůsobí na trhu finálních produktů, není demografie určující pro strategický záměr a pro účely zpracování přehledu prostředí nebude více analyzována.

Sociologie, kultura

„Tento aspekt nelze opomenout zejména při posuzování významných investic, rozhodování o umístění podniku či divize aj.“ (Fotr, a další, 2012 str. 305)

Firma KONTRON ECT design s.r.o. jako součást mezinárodního koncernu, která působí v rámci dodavatelských řetězců pro trhy finálních výrobků, není nijak výrazně ovlivňována místní kulturou, resp. sociologií. V rámci strategického záměru není zahrnuta žádná významná investice/expanze, a proto pro účely zpracování analýzy nebude tato část více rozebírána.

Ekologie

„Ekologické předpisy zásadně ovlivňují investiční výstavbu a použití některých materiálů a norem. Projekty šetrné k životnímu prostředí mohou mít větší úspěšnost realizace. Znalostí ekologických trendů se lze vyhnout konfliktům s místními zvyky a regulací.“ (Fotr, a další, 2012 str. 306)

Povaha firmy a její produkce opět omezuje tuto oblast na několik základních, a pro strategický plán nevýznamných, oblastí. Ekologické normy jsou samozřejmě důležitou součástí vývoje hardware. Avšak vzhledem k tomu, že firma vyvíjí především řešení na základě aktuálních předpisů a technologických možností, není ekologie stěžejní pro strategický záměr. V analýze tedy nemá zásadní význam a nebude podrobněji rozepisována.

Politika

Kromě šesti faktorů uvedených na schématu výše (viz Obrázek 2), bývá často v rámci makroprostředí analyzováno vedle legislativního prostředí ještě zvlášť prostředí politické. Faktory tohoto prostředí mohou totiž zásadně ovlivnit pozici podnikatelského subjektu. (Fotr, a další, 2012)

I přes všechny nedostatky lze politické prostředí v České republice označit za relativně stálé. V čele státu stojí vláda i prezident stále ještě poměrně na začátku svých volebních období. Lze tedy tvrdit, že určitá politická stabilita přetrvá po celé období strategického záměru.

Pokud bude vláda dodržovat svoje programové prohlášení především ve smyslu podpory podnikání, transparentnější státní správy a investicích do výzkumu, vývoje a inovací, lze

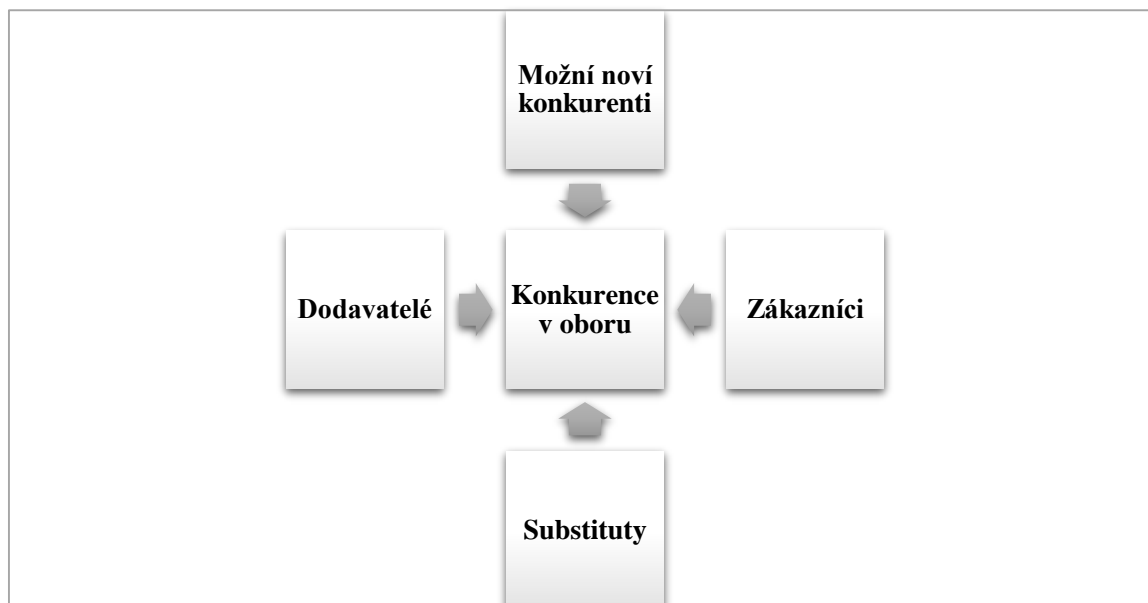
očekávat i příznivé prostředí pro firmu KONTRON ECT design s.r.o. v horizontu strategického záměru.

Významný je také závazek, kdy vláda slibuje, že bude aktivně usilovat o vytvoření podmínek pro přijetí eura v České republice. V plánovaném období nelze očekávat jeho zavedení, avšak jen snaha o přiblížení bude minimálně znamenat stabilizaci měnového kurzu, což bude zásadní faktor při plánování tržeb.

3.1.3 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zabývá především oborem, ve kterém podnik působí. Měla by rozebírat hlavní výkonnostní charakteristiky odvětví jako takového, ale i firem, které v něm působí. A jak vyplývá z úvodu této kapitoly, jelikož mezoprostředí lze na rozdíl od makroprostředí částečně ovlivňovat nástroji marketingu, je firma v této části analýzy považována za aktivního spoluúčastníka tvorby rovnováhy v tomto prostředí. (Šulák, a další, 2005b)

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní úprava dle (Šulák, a další, 2005b)

Výše uvedený Porterův model pěti sil (viz Obrázek 3) slouží k analýze konkurence v odvětví. Jeho pomocí určujeme souhrnné působení a intenzitu odvětvové konkurence, a tedy i potenciál tvorby hodnoty. Jednotlivé síly představují individuální faktory, jež určují pozici podniku v rámci zkoumaného mezoprostředí. (Nývtová, a další, 2010)

Konkurence v oboru

Všech pět výše uvedených sil (viz Obrázek 3) působí na aktivity podniku v rámci mezoprostředí, stejně jako podnik působí proti nim, resp. hledá rovnováhu v rámci jejich působení. Zaměření pouze na vlastní činnost, i když v kontextu vývoje externího prostředí, může být nebezpečné právě z důvodů možnosti přehlédnutí tržních příležitostí. Pro opravdové posouzení vlastní tržní pozice je pro firmu důležité znát přednosti a slabiny nejen vlastních produktů, ale také produktů konkurence, sledovat jejich kroky a usuzovat na jejich strategie.

Pokud firma dokáže zhodnotit vlastní postavení, může pak navázat vlastní strategií – resp. uplatněním konkurenční výhody v kontextu prostředí, ve kterém se pohybuje. Uplatnění konkurenční výhody pak probíhá dle modelu Porterovy matice konkurenčních strategií (viz Obrázek 4).

Obrázek 4: Porterova matice konkurenčních strategií

		Konkurenční výhoda	
		Náklady	Diferenciace
Konkurenční prostor	Široké cílení	<i>Minimální náklady</i>	<i>Diferenciace produktu</i>
	Úzké cílení	<i>Zaměření na náklady</i>	<i>Diferenciace zaměření</i>

Zdroj: vlastní úprava dle (Porter, 2008)

Podle velikosti trhu se firma rozhoduje o využití různých konkurenčních výhod. Na malém trhu lze využít „Zaměření na náklady“ (v české literatuře také často jako „Zaostření“), kdy firma uzpůsobí cenovou diferenciaci na určitou vybranou poptávku. Oproti tomu stojí strategie „Diferenciace zaměření“ (jinak také „Výklenku“), při které je klíčem obsluha úzce vymezeného segmentu (tržního výklenku) širokým portfoliem. V situaci velkého trhu si firma vybírá zejména mezi odlišením od konkurence a to buď produktem jako takovým

(„Diferenciace produktu“) nebo cenou (“Cost Leadership” – „Minimální náklady“). (Porter, 2008)

Pokud bychom se podívali na celý trh s programovatelnými hradlovými poli (aktuálně hlavní zaměření firmy), zjistíme, že na trhu působí 2 dominantní firmy (Altera a Xilinx) které v počátku rozvoje držely dohromady až 80 % trhu. Rozvoj trhu však i v menším výseku nechává prostor pro růst a příležitosti. (Bober, 2008)

Konkurence pro celý koncern Kontron Europe GmbH je pro účely naší analýzy příliš široká. Pro účely analýzy mezoprostředí se zaměříme výhradně na konkurenci pobočky KONTRON ECT design s.r.o. Důležitým faktorem tedy je, že firma KONTRON ECT design s.r.o. nepůsobí jako producent, ale jako vývojové a testovací středisko pro koncern. V současné době je 100 % zakázek interních. Avšak i v rámci koncernu existuje konkurence mezi jednotlivými vývojovými a testovacími středisky.

Vzhledem k teorii, lze strategii z pohledu firmy KONTRON ECT design s.r.o. označit jako strategii Zaostření, byť s určitými specifiky, především z pohledu cenové politiky: *„Produkty se specifickými požadavky pro poměrně malý okruh zákazníků (výklenek). Cenu je potom možno stanovit poměrně vysoko. Je třeba klást velký důraz na plnění všech požadavků zákazníka, jinak hrozí nebezpečí náhrady produktu produktem běžné výroby.“* (Fotr, a další, 2012 stránky 68-67)

Vysoká kvalita, plnění aspektů zadání včas a v plné míře, je hlavní devizou plzeňské pobočky oproti konkurenčním vývojovým střediskům v rámci koncernu. Cenu si však pobočka nemůže stanovovat sama a odvíjí se především od nákladů.

Dodavatelé

Vzhledem k tomu že firma KONTRON ECT design s.r.o. není výrobním podnikem, dodavatelé se v zásadě omezují na dodavatele kancelářského a výpočetního vybavení, popř. dodavatele specializovaných testovacích strojů – které mají však dlouhou dobu odepisování a v rámci strategického záměru není plánována obnova těchto náročnějších zařízení.

Možní noví konkurenti

Odvětví hlavního působení analyzované firmy je náročné pro vstup především z pohledu know-how. Avšak vzhledem k uspořádání koncernu není vyloučené založení nové pobočky např. v rozvojových zemích, které by mohly silně konkurovat cenou.

Na druhou stranu pozice plzeňské pobočky je historicky silná a jak bylo zmíněno výše, hlavními přednostmi jsou spolehlivost a přesnost. Vzhledem k tomu, že vedení firmy má sídlo ve Spolkové republice Německo, výhodou je také relativní kulturní příbuznost a v případě potřeby osobní komunikace i nízké cestovní náklady.

Substituty

Substituty jsou statky (výrobky/služby), jež lze vzájemně nahrazovat při uspokojování stejných potřeb. Síla produktu firmy KONTRON ECT design s.r.o. tkví především v dlouhodobě získávaném a implementovaném know-how. Substituty jsou jednak v rámci koncernu, jednak obecně velmi těžko získatelné.

I pokud bychom se podívali na problematiku z pohledu celého koncernu se zaměřením na programovatelná hradlová pole, zjistíme, že plnohodnotné substituty v zásadě nyní neexistují – relativně mladá technologie je nyní ve fázi zdokonalování, kdy „překonává sebe sama“. V rámci výhledu strategického záměru nelze očekávat zásadní rozdíl oproti současnému stavu. Nahrazení technologie (a tedy předmětu vývoje analyzované firmy) je nyní otázkou spíše desítek let. A naopak v ohledu vylepšování technologie je právě KONTRON ECT design s.r.o. jedním z tvůrců trendů.

Zákazníci

Jediným zákazníkem firmy KONTRON ECT design s.r.o. je v současné době koncern KONTRON. Za této situace má „zákazník“ rozhodující slovo ve všech ohledech oproti klasickému zákazníkovi a politika firmy i strategie se mu musí zcela podřídit.

V rámci strategického záměru by firma chtěla získat nově i externí zákazníky, avšak ani zde by nešlo o klasický vztah, z pohledu firmy jde pouze o hledání příležitostí pro maximální vyplnění kapacit a případné dodatečné tržby z této aktivity. Obsluha nových zákazníků by tak byla, ostatně jako všechny aktivity, podřízena potřebám koncernu.

3.1.4 OT analýza

Příležitosti

1. Oživení evropské ekonomiky a uvolnění restriktivní politiky koncernu – více zaměstnanců dokáže obsloužit více projektů a podnik tedy může růst
2. Oslabení koruny vůči euru – vyšší kurz EUR/CZK při tržbách v eurech přinese větší zisk v rámci kurzových rozdílů
3. Oživení českého trhu – příležitost pro získání nových zákazníků

Hrozby

1. Platební morálka zákazníků - byť se jedná v tuto chvíli ze 100 % o interní zákazníky, posunem v interních pravidlech se mění splatnost faktur na maximální únosnou míru - zakolísání platební morálky v této chvíli pak firmu stojí likviditu a dostává se na samou hranici standardních kapacit interního cash-poolingu
2. Nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků na trhu práce - i když firma sama v tuto chvíli neplánuje a ani nemůže zásadně navyšovat stavy zaměstnanců, jiné firmy v oboru tak již činí a hrozí odlive pracovníků v rámci konkurenčního boje na trhu práce
3. Možné změny legislativy ohledně výzkumu a vývoje v daňové oblasti – i když tato možnost není současně vládou deklarována, změna v této oblasti by měla zásadní vliv na výkon firmy

3.2 Interní prostředí

Hlavním výstupem analýzy interního prostředí je SW analýza, tedy seznam silných a slabých stránek zkoumaného subjektu. Zásadním rozdílem oproti výstupům OT analýzy je především schopnost analyzovaného subjektu ovlivnit její faktory. Zatímco příležitosti a hrozby jsou zcela mimo přímý vliv subjektu, slabé a silné stránky jsou naopak faktory zcela pod jeho kontrolou. Slabé stránky mohou být často zaměněny právě za hrozby a obráceně – klíčem je vždy si uvědomit míru vlivu subjektu, proto lze označovat slabé stránky i jako „oblasti pro zlepšení“. Jednak z pohledu psychologického (v rámci komunikace výsledků strategické analýzy směrem dovnitř podniku), jednak z pohledu lepšího uvědomění dopadu a ovlivnitelnosti faktorů. (Šulák, a další, 2005b)

„Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Od hodnotitele se

vyžaduje orientace ve firemním portfoliu, zdrojích a firemních kompetencích, které podnik vybuřoval.“ (Fotr, a další, 2012 str. 43)

„Interní analýzy by se měly systematicky provádět minimálně v těchto funkčních oblastech podniku:

- *management;*
- *marketing;*
- *finance a účetnictví;*
- *výroba;*
- *výzkum a vývoj;*
- *informační systémy.*“ (Fotr, a další, 2012 str. 44)

3.2.1 Management

Jako hlavní oblasti v rámci managementu budeme hodnotit plánování, organizaci, motivaci a personální politiku.

Plánování

Firma KONTRON ECT design s.r.o. je relativně malou jednotkou v rámci velkého mezinárodního koncernu. Mateřská firma, resp. koncern samotný byl ještě koncem devadesátých let na počátku růstu a ustaloval se až současně s růstem expanzí. Zásadní restrukturalizací, respektující aktuální vývoj firmy, prošel koncern až v předešlém roce.

Vzhledem k postavení firmy v rámci skupiny je jak vize, tak strategie i plánování z převážné části v rukou mateřské firmy. Do restrukturalizace se plánování pobočky omezovalo pouze na sestavování ročních rozpočtů, resp. plánu nákladů. Nicméně postavení firmy jako vývojového střediska koncernu ani do budoucna nenaznačuje zásadní posun v této oblasti.

Organizace

Funkcionální organizace firmy vychází z povahy podnikání a rozdělení vlastnických práv, kdy jediným společníkem a tedy 100 % vlastníkem společnosti KONTRON ECT design s.r.o. je Kontron Europe GmbH. V čele firmy pak stojí CEO a jednatel v jedné osobě – Ing. Martin Pilař, který i plzeňskou pobočku zakládal.

Kromě administrativní podpory jsou další zaměstnanci již přímo v produkci či částečně v obchodní části firmy. Někteří z nich jsou ve vedoucích rolích, avšak na úrovni týmové, resp. projektové, nikoliv firemní.

Útvary jsou tedy podřízeny nově implementované mezi-funkcionální struktuře celého koncernu. Rozsah organizační struktury koncernu je nad rámec této práce. Pro účel práce budou shrnuty jen hlavní faktory týkající se fungování firmy KONTRON ECT design s.r.o.

- Základní rámec organizační struktury stále tvoří klasické funkcionální pozice – nalezneme zde C-level manažery a jejich podpůrné týmy pro dedikované firemní funkce.
- Vedle tohoto existuje ve struktuře rovina divizionální ve smyslu geografickém, kdy každá pobočka/dceřiná firma v jiné zemi má vlastní management – vedení pobočky s vlastním podpůrným týmem (dle velikosti jednotky)
- A nově implementovaná rovina, která sleduje procesní vztahy v jednotlivých odvětvích od výzkumu až po produkci – právě tato rovina poskytuje možnost jednotlivým zaměstnancům dostat se postupně do vedoucích rolí v rámci inter-firemních týmů, na druhou stranu však oslabuje význam pobočky jako takové.

Motivace a personální politika

Motivace v malé firmě je postavena částečně na osobních vztazích a částečně na nadstandardním platovém ohodnocení. Neméně důležitou roli však hraje kreativní práce při vývoji a ověřování nových řešení jakožto možnosti profesního zdokonalování.

Ing. Martin Pilař, jakožto zakladatel, byl ze začátku i součástí vývojářských týmů a tyto zkušenosti promítá do vedení firmy a péče o jednotlivé zaměstnance. Díky velikosti firmy může udržovat relativně přímé vztahy se zaměstnanci, což působí velmi pozitivně na pracovní nasazení a motivaci jedinců.

Významným faktorem je však i platově motivační složka, ředitelem jasně definovaná strategie, nyní ukotvená i v individuální vizi pobočky staví na dlouhodobém udržení a maximální spokojenosti zaměstnanců, což je pro malou firmu působící v oblasti výzkumu a vývoje zásadním faktorem.

Definovaná politika v této oblasti se odráží i na vývoji stavu zaměstnanců, kdy je fluktuace prakticky nulová. Směrem nahoru byla sice ovlivněna politikou koncernu, avšak směrem dolů je to čistě výsledek snah v personální politice.

3.2.2 Marketing

V oblasti marketingu nemá firma KONTORN ECT design s.r.o. přímé aktivity. Částečný průnik do této oblasti nastal s vytvořením několika obchodních pozic, kdy součástí agendy obchodníků je i účast na veletrzích. Avšak tam obchodníci zastupují KONTRON jako takový, nikoliv konkrétně plzeňskou pobočku.

Z pohledu analyzovaného subjektu neměly marketingové aktivity doteď ani zásadní význam. Avšak v rámci nového strategického záměru by měla být této oblasti věnována pozornost, a to hned ze dvou úhlů.

Pokud firma počítá s určitou mírou expanze za podmínky uvolnění restrikcí ze strany koncernu, bude třeba se více zaměřit na externí personální marketing – umístění firmy na trh práce jako atraktivního zaměstnavatele s perspektivou růstu v rámci mezinárodního koncernu – aktivity v této oblasti by měly přinést možnost rychle rozšířit tým o perspektivní zaměstnance.

Marketingové hledisko by nemělo být opomenuto ani v rámci záměru získání nových externích zákazníků, vzhledem k tomu, že hlavním kritériem bude časový soulad (resp. vzájemné vyplnění mezičasů) mezi potřebami externích klientů a potřebami koncernu, bude třeba mít potenciálně osloveno široké spektrum zákazníků, a proto by měly být zváženo použití marketingových nástrojů i pro tuto oblast.

3.2.3 Finanční analýza

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou radu dalších významných skutečností.“ (Knápková, a další, 2010)

V rámci analýzy mikroprostředí je pak finanční analýza základním podkladem pro určení silných a slabých stránek. Její výstupy slouží k ověřování úspěchů a plnění cílů i v jiných než přímo finančních oblastech. Jsou základním kamenem při rozhodování o řízení podniku, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Závěry o finanční pozici jsou pak směrodatné nejen pro management, ale i pro vlastníky a uspokojování jejich nároků. (Šulák, a další, 2005)

Rentabilita

Míra zhodnocování vložených prostředků je jednou z hlavních otázek, kterou musí zodpovědět finanční analýza. Pozice a výkonnost firmy z tohoto pohledu je pak hodnocena právě jednotlivými ukazateli rentability. Jejich hodnoty jsou porovnávány jednak v čase, jednak v rámci trhu se statistickými průměry.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

„Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) slouží k hodnocení výkonnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Obvykle se porovnává s alternativními formami investic, kde existuje obdobné riziko. Posuzuje se výhodnost investice.“ (Šulák, a další, 2005 str. 18)

Dlouhodobě by se hodnota tohoto ukazatele měla pohybovat nad hranicí úrokové míry „bezrizikové alternativy“ (standardně se uvádí výnosnost státních pokladničních poukázek, resp. úroková míra poskytovaná bankami při vkladu.

Vzorec vyjádřený jako procentní poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu vypadá následovně:

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění} \times 100}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Šulák, a další, 2005)

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

„Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Pokud je v čitateli zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) pak naznačuje produkční sílu společnosti. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti.“ (Šulák, a další, 2005 str. 18)

$$ROA_{EBIT} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní} \times 100}{\text{celková aktiva}}$$

(Šulák, a další, 2005)

Výše uvedená varianta (ROA_{EBIT}) bude následně využita pro oborové srovnání (viz Tabulka 3). Oproti tomu níže uvedená varianta vzorce (ROA_{EAT}) zohledňuje skutečnost, že výsledek hospodaření se rozděluje na dvě hlavní části a to jak odměna podnikateli/vlastníkům, tak i věřitelům (viz Tabulka 2)

$$ROA_{EAT} = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úrok} (1 - \text{daňová sazba daně z příjmu}) \times 100}{\text{celková aktiva}}$$

- Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

„Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) měří návratnost celkových investic nebo zapojeného kapitálu. Tento ukazatel poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje na jedné straně schopnost odměnit ty, kteří poskytli prostředky a na straně druhé přilákat nové investory. Bere v úvahu i kapitál, který pochází z jiných zdrojů než ze základního kapitálu.“ (Šulák, a další, 2005 str. 19)

Zatímco číselník představuje komplexní výnosy všech stakeholders, jmenovatel postihuje dlouhodobé kapitálové zdroje. Hodnota tohoto podílu by měl přesahovat hodnoty úrokových sazeb cizích zdrojů podniku. Frekventovaná výkonnostní měřítko pro mezipodnikové srovnání vypadá následovně:

$$ROCE = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úrok} (1 - \text{daňová sazba daně z příjmu}) \times 100}{\text{dlouhodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}}$$

(Šulák, a další, 2005)

- Rentabilita tržeb (ROS)

„Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ukazatel podává informaci o velikosti zisku z podnikání a definuje měřítko vytvářet nové zdroje. Tržby za časovou jednotku jsou důležitý ukazatel dávající tržní ohodnocení výkonů společnosti.“ (Šulák, a další, 2005 str. 19)

$$ROS = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní} \times 100}{\text{tržby}}$$

(Šulák, a další, 2005)

Tabulka 2: Přehled vývoje ukazatelů rentability v letech 2009-2013

rentabilita	2009	2010	2011	2012	2013
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-480.34%	94.21%	-1612.50%	93.92%	37.54%
rentabilita aktiv (ROA _{EBIT})	-7.55%	14.14%	-2.21%	8.91%	10.56%
rentabilita aktiv (ROA _{EAT})	-18.04%	11.22%	-3.31%	7.01%	5.72%
rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)	-443%	32%	-11%	32%	56%
rentabilita tržeb (ROS)	-0.79%	2.02%	-0.53%	2.08%	1.94%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů firmy KONTRON ECT design s.r.o. z let 2009 – 2013 (viz přílohy)

Vyhodnocení a porovnání výsledků by mělo být prováděno nejen izolovaně, pro zkoumaný subjekt, ale také v souvislostech trhu, resp. tržních hodnot. Pro správné vyhodnocení výsledků těchto ukazatelů se tedy provádí srovnání s hodnotami v odvětví dle CZ – NACE (Klasifikace ekonomických činností). Každá skupina má u jednotlivých ukazatelů stanovené hodnoty, kterých by měly hodnoty ukazatelů společností dosáhnout. Firma KONTRON ECT design s.r.o. patří do skupiny J – informační a komunikační činnosti. Průměry ukazatelů rentability v oboru informační a komunikační činnosti jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 3).

Tabulka 3: Přehled vývoje oborových průměrů ukazatelů rentability v letech 2009-2013 [J – INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI]

rentabilita	2009	2010	2011	2012
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	19.97%	19.72%	17.80%	17.19%
rentabilita aktiv (ROA _{EBIT})	19.02%	17.62%	14.58%	13.69%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MPO ČR – Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví

Bez podrobnějšího zkoumání lze zjistit, že hodnoty ukazatelů firmy KONTRON ECT design s.r.o. se zásadně liší od hodnot oborových. Hodnoty silně fluktuují ze záporných do kladných hodnot, a to právě jak při porovnání v čase, tak při porovnání v oboru. To je dáno několika faktory. Analyzovaný subjekt sice patří do uvedené skupiny J – informační a komunikační činnosti dle CZ – NACE, avšak zabývá se téměř výhradně výzkumem a vývojem. A byť není cílem žádného podnikání být ve ztrátě, cíle a požadavky na rentabilitu průměru oboru jsou zcela odlišné od požadavků kladených vlastníkem na firmu KONTRON ECT design s.r.o. Dále jde o relativně malý subjekt, který operuje s velmi malým vlastním kapitálem, navíc silně ovlivněným dvěma ztrátovými roky v rámci sledovaného období. To také vysvětluje naopak silně nadprůměrné hodnoty v letech s kladným výsledkem hospodaření.

Likvidita

Skupina ukazatelů likvidity se zaměřuje na platební schopnosti firmy. Hodnoty jsou orientačním posouzením schopnosti firmy hradit své závazky v blízké budoucnosti a tedy i odrazem finanční stability podniku, která je důležitým cílem podnikatelského subjektu. Ten by měl být schopen pružně reagovat na bezprostřední i budoucí závazky. Ukazatele

tedy určují tzv. solventnost a slouží pro stakeholders pro rychlou orientaci při rozhodování o případném úvěru, resp. spolupráci s daným subjektem.

„Výše zisku je jedním z měřítek dlouhodobé životaschopnosti společnosti, posouzení průběhu platební schopnosti v minulosti spolu s odhadem budoucího vývoje patří mezi klíčové problémy finanční analýzy.“ (Šulák, a další, 2005 str. 20)

Ukazatele likvidity široce řečeno hodnotí to, čím je možno platit (oběžná aktiva v různých formách/podobách) s tím, co je nutno splatit (krátkodobými závazky – klíčovým kritériem je zde jejich splatnost v blízké budoucnosti). Je však také třeba rozlišovat různé individuální případy – např. rámcová úvěrová smlouva s bankou, kdy má firma k dispozici revolvingový, resp. kontokorentní úvěr. Takové úvěry jsou sice z časového hlediska řazeny mezi krátkodobé zdroje (do 1 roku), avšak ze své podstaty splňují charakteristiky úvěru dlouhodobého, neboť úvěr je průběžně obnovován. Podobně jako v případě společností, které svá stálá aktiva financují za využití leasingu, který není zachycený v rozvaze, avšak je třeba o jeho výši adekvátně upravit položku krátkodobých závazků. Je tedy třeba při sledování ukazatelů likvidity brát zřetel na tato specifika a případně je při vyhodnocování korigovat. (Šulák, a další, 2005)

- Běžná likvidita (current ratio)

„Běžná likvidita (current ratio) udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Uvedený ukazatel je nejčastěji používán k měření krátkodobé platební schopnosti. Jde o jednoduchý poměr ukazující, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy, u nichž lze očekávat, že se přemění na likvidní zdroje v době korespondující se splatností závazků.“ (Šulák, a další, 2005 str. 20)

Vyšší hodnota signalizuje nižší pravděpodobnost potenciálních problémů v oblasti likvidity a tedy pravděpodobnější zachování platební schopnosti. Vzorec běžné likvidity je pak následující:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Šulák, a další, 2005)

- Pohotová likvidita (quick ratio)

„Pohotová likvidita (quick ratio) je přesnější měřítko likvidity, které vylučuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu. Zahrnují se pouze krátkodobé pohledávky, které je vhodné upravit a nedobytné pohledávky.“ (Šulák, a další, 2005 str. 20)

Věřitelé preferují u této metriky hodnoty vyšší než 1. Avšak je třeba uvažovat v souvislostech oboru a specifík daného podniku. Nadměrná výše oběžných aktiv také mimo jiné způsobuje neproduktivní využívání vložených prostředků a negativně tak ovlivňuje rentabilitu, v tomto případě tedy stojí zájmy věřitelů a vlastníků v protikladu.

Výpočet pohotové likvidity se stanovuje podle následujícího vztahu:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Šulák, a další, 2005)

- Peněžní likvidita (cash-position ratio)

„Peněžní likvidita (cash-position ratio) měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Za pohotové platební prostředky se považují jednak peníze na běžných účtech, pokladní hotovost a dále i obchodovatelné cenné papíry a šeky.“ (Šulák, a další, 2005 str. 20)

Schopnost společnosti dostát svým okamžitě splatným závazkům je podobou měřítek likvidity, která jde nejvíce do podstaty problému schopnosti firmy dostát svým závazkům. Obecně přijatelná hodnota tohoto ukazatele likvidity se udává nad 0,2. Avšak opět je třeba mít na paměti specifika trhu i podniku. Výpočet probíhá dle následujícího vzorce:

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Šulák, a další, 2005)

Tabulka 4: Přehled vývoje ukazatelů likvidity v letech 2009-2013

likvidita	2009	2010	2011	2012	2013
běžná likvidita (current ratio)	0.35	0.49	0.37	0.72	0.83
pohotová likvidita (quick ratio)	0.35	0.49	0.36	0.72	0.83
peněžní likvidita (cash-position ratio)	0.16	-0.07	0.04	0.08	0.02

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů firmy KONTRON ECT design s.r.o. z let 2009 – 2013 (viz přílohy)

Vyhodnocení a porovnání výsledků by mělo být, stejně jako v případě, kdy je prováděno ne jen izolovaně, ale i v souvislostech trhu, resp. tržních hodnot. Bude tedy provedeno srovnání likvidity s hodnotami této metriky v odvětví dle CZ – NACE pro skupinu J – informační a komunikační činnosti. Průměry ukazatelů rentability v oboru informační a komunikační činnosti jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 5).

Tabulka 5: Přehled vývoje oborových průměrů ukazatelů likvidity v letech 2009-2013 [J – INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI]

likvidita	2009	2010	2011	2012
běžná likvidita (current ratio)	3.02	2.28	2.14	2.00
pohotová likvidita (quick ratio)	2.93	2.17	2.04	1.92
peněžní likvidita (cash-position ratio)	0.34	0.58	0.90	0.78

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MPO ČR – Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví

Z pohledu ukazatelů je solventnost firmy KONTRON ECT design s.r.o. silně podprůměrná. Ať už budeme posuzovat hodnoty v rámci obecně doporučovaných hodnot nebo oborových průměrů jsou v každém případě velmi nízké. Nicméně je nutné vzít v úvahu specifické faktory pro zkoumaný subjekt. Jednak běžná likvidita (current ratio) a pohotová likvidita (quick ratio) jsou prakticky identické. Firma není výrobním podnikem a velikost zásob je v takovém případě zanedbatelná. Dále je nutné vzít v úvahu, že subjekt má jen minimum externích závazků, tedy ani nízká likvidita není hrozbou pro solventnost. Posledním a nejdůležitějším specifikem je, že firma využívala do roku 2011 úvěrový rámec – v případě náhlé potřeby tedy nebyl nedostatek likvidních prostředků problémem a od roku 2012 využívá systému interního cash-poolingu. Ten po testovací fázi a vyladění potřebné výše negativně ovlivnil především peněžní likviditu (cash-position ratio) v roce 2013. Negativní vývoj je to však pouze ve smyslu vývoje dané metriky. Snížení využívání vnitropodnikových prostředků na úroveň ne vyšší než nezbytně nutnou bylo záměrem koncernu při zavádění cash-poolingu.

Zadluženost

Ukazatelé zadluženosti slouží k posouzení finanční struktury podniku. Dlouhodobý pohled na tuto metriku lze využít jako identifikátor výše společností podstoupeného rizika, pokud financuje svoje podnikatelské aktivity danou strukturou vlastních a cizích zdrojů. Klíčem

při využívání ukazatelů zadluženosti je fakt, že vyjadřují vztah mezi cizími zdroji na straně jedné a vlastními, popř. celkovými zdroji na straně druhé. (Knápková, a další, 2010)

„Společnost má použít cizí kapitál v tom případě, že výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím (úrok placený z cizího kapitálu). Vzájemný poměr mezi vlastním a cizím kapitálem závisí jak na oboru podnikání, tak i na majetkové struktuře společnosti, výši a stabilitě zisku a tržeb, úrokové míře bank, výkonnosti společnosti.“ (Šulák, a další, 2005 str. 24)

- Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti (neboli Ukazatel věřitelského rizika - Total Debt to Total Assets), je nejběžněji používaným vyjádřením zadlužení podniku. Vyšší hodnoty indikují vyšší riziko a v praxi pak věřitelé požadují hodnotu tohoto ukazatele co nejnižší. Optimální výše toho ukazatele je udávána pod 50 %, avšak při vyhodnocování je třeba dbát na pohled konkrétní zainteresované strany.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál} \times 100}{\text{celkový kapitál}}$$

(Šulák, a další, 2005)

- Míra finanční samostatnosti

Míra finanční samostatnosti je převrácenou hodnotou koeficientu zadluženosti. Zjednodušeně řečeno jde o poměr, v němž jsou celkové závazky firmy financovány akcionáři. V případě, že zkoumaný subjekt využívá ve velké míře leasingového financování, měla by být hodnota cizího kapitálu adekvátně navýšena o hodnotu těchto leasingových závazků. Byť tyto závazky nejsou zachyceny v rozvaze, mají povahu úvěru, a proto by měly být přičteny.

$$\text{míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}$$

(Růčková, 2011)

- Finanční páka

Ukazatel finanční páky lze také využít pro analýzu zadlužení firmy. Metrika vyjadřuje efekt při zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu v rámci struktury

financování podniku. Nižší úroková míra v porovnání s výnosností aktiv při použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost kapitálu vlastního.

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Nývltová, a další, 2010)

Tabulka 6: Přehled vývoje ukazatelů zadluženosti v letech 2009-2013

zadluženost	2009	2010	2011	2012	2013
celková zadluženost	95.93%	89.86%	99.69%	94.80%	89.73%
míra finanční samostatnosti	0.04	0.11	0.00	0.05	0.11
finanční páka	24.58	9.86	318.63	19.21	9.74

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů firmy KONTRON ECT design s.r.o. z let 2009 – 2013 (viz přílohy)

Pro zasazení do kontextu je opět uveden stručný přehled oborových hodnot (Tabulka 7)

Tabulka 7: Přehled vývoje oborových průměrů ukazatelů zadluženosti v letech 2009-2013 [J – INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI]

zadluženost	2009	2010	2011	2012
finanční páka	1.29	1.34	1.48	1.57

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MPO ČR – Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví

Z výše uvedených přehledů vyplývá, že hodnoty zadluženosti pro firmu KONTRON ECT design s.r.o. jsou velmi vysoké. Pro běžnou firmu by takovéto hodnoty byly nebezpečné a na hranici životaschopnosti. Avšak zvážíme-li specifika sledovaného subjektu, jde pouze o velmi agresivní finanční politiku využívající výhod fungování pobočky jako nákladového střediska s cílem z pohledu koncernu a vlastníka nikoliv přímo generovat zisk, nýbrž především výsledky výzkumu a vývoje.

Vysoce nadprůměrné hodnoty finanční páky odpovídají i fluktuacím Rentability vlastního kapitálu – kdy v případě kladných výsledků dosahuje subjekt velmi vysoké rentability, avšak méně příznivé výsledky přináší velké propady.

Rozdílové ukazatele

„K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál, který je definován, jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.“ (Knápková, a další, 2010 str. 81)

- Čistý pracovní kapitál

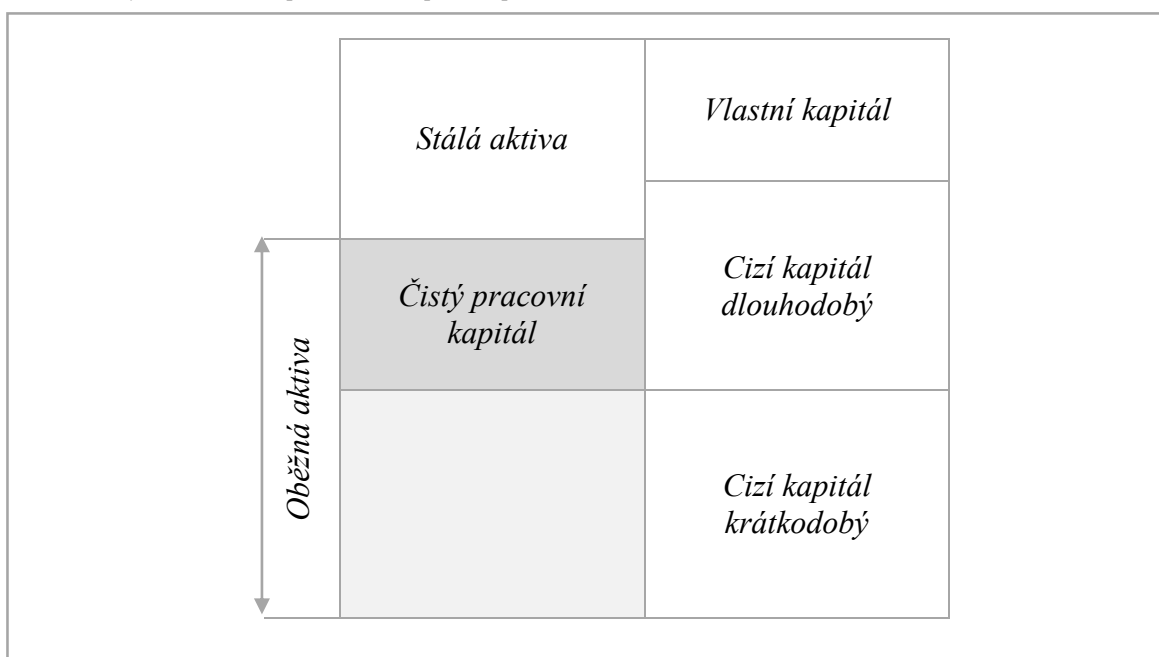
Hrubý pracovní kapitál je vytvářen zásobami, pohledávkami z obchodního styku, krátkodobým finančním majetkem včetně hotovosti. Čistý pracovní kapitál pak získáme výpočtem, jako rozdíl mezi složkami výše uvedených oběžných aktiv a krátkodobých závazků z obchodního styku. (Šulák, a další, 2005)

Na Čistý pracovní kapitál se lze podívat ze dvou úhlů – z pozice managementu firmy a z pozice vlastníků. Pro analýzu bude využit model z pohledu managementu dle následujícího vzorce (schéma viz Obrázek 5):

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

(Šulák, a další, 2005)

Obrázek 5: Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Šulák, a další, 2005)

Čistý pracovní kapitál nižší než nula značí podkapitalizaci podniku. Jde o situaci, kdy je část dlouhodobého majetku financována krátkodobými zdroji. Jde o agresivní strategii financování, která je sice levnější, avšak obecně také riziková, protože se podnik může dostat do problémů se splácením svých závazků. (Nývtová, a další, 2010)

Tabulka 8: Tabulka 6: Přehled vývoje rozdílových ukazatelů v letech 2009-2013

rozdílové ukazatele v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
čistý pracovní kapitál	-1785	-1473	-3383	-1246	-673

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů firmy KONTRON ECT design s.r.o. z let 2009 – 2013 (viz přílohy)

Výše popsaná situace – záporný Čistý pracovní kapitál – je přesně situací, ve které se po celé analyzované období nachází firma KONTRON ECT design s.r.o. – zásadní většina dlouhodobého majetku je kryta krátkodobými zdroji. Avšak hlavní rizika vyplývající z agresivního financování se podniku nedotýkají, resp. ne zcela. Dostatek likvidity není díky vnitropodnikovému cash-poolingu v případě náhlé potřeby problém. Do zavedení cash-poolingu měl podnik uzavřenou rámcovou smlouvu. Díky svému zaměření a zázemí mezinárodního koncernu pro věřitele nebyly ani z klasického pohledu negativní výsledky překážkou.

Zhodnocení finanční analýzy

Z pohledu obecné finanční analýzy a doporučených hodnot pro analyzovaná měřítka nevypadá situace firmy KONTRON ECT design s.r.o. příznivě. Avšak je třeba hodnotit výsledky v kontextu. Kontext trhu je na jednu stranu návodný a díky datům z Ministerstva průmyslu a obchodu bylo možné vytvořit vývoj referenčního hodnot oboru působení firmy. Na druhou stranu obor je stále velmi široký, přičemž analyzovaný subjekt se soustředí na velice specifickou činnost čistě výzkumu a vývoje, a to ještě v rámci mezinárodního koncernu. Ve světle těchto faktů nelze hodnoty jednoznačně označit za negativní, i když jisté slabší aspekty firma v této části má a hodlá na nich do budoucna pracovat.

3.2.4 Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj je v zásadě hlavní činností analyzované firmy. A téměř 90 % zaměstnanců je zaměstnáno právě přímo ve výzkumu a vývoji. Přirozeně tedy bude firma v této oblasti pokračovat v maximální možné míře a bude ji nadále rozvíjet.

3.2.5 Informační systémy

V rámci finančního řízení a nově zavedeného cash-poolingu uvnitř koncernu firma využívá program **tm5**. Program v sobě spojuje jak controllingové, tak plánovací nástroje. Díky přímému napojení na fakturační systémy, bankovní účty, aj. je schopen poskytovat komplexní pohled na finanční aktivity jednotlivých poboček v rámci koncernu, resp. detailní pohled na firmu KONTRON ECT design s.r.o. Analýzy a řešení v dalších částech jsou pak založeny na výstupech z tohoto programu.

V rámci řízení firmy jako součásti koncernu jsou dále využívány následující systémy:

- **SAP** – především jeho ERP moduly;
- **MS SharePoint** – firemní intranet využívaný především pro řízení manažerských projektů (aktuálním příkladem může být probíhající restrukturalizace firmy);
- **KEU-MS** – vlastní systém založený na SVN (Apache Subversion - systém pro správu a verzování zdrojových kódů) slouží pro zveřejňování a úpravy a uchovávání historie veškerých provedených změn vnitropodnikových směrnic a souvisejících dokumentů.

Firma KONTRON ECT design s.r.o. využívá také řadu nástrojů pro řízení vývojářských týmů a kontrolu práce v této oblasti:

- **KDP** – vlastní systém založený na Redmine (open-source software pro řízení projektů a „bug tracking“ systém pro sledování vývojářských úkolů) slouží pro výměnu a ukládání informací ve vývoji;
- **FocalPoint** – vlastní aplikace pro elektronické obíhání a schvalování dokumentů ve vývoji založená jádru software IBM.

Poslední skupinou jsou nástroje pro řízení a komunikaci obchodních týmů v rámci celého koncernu:

- **KFPT** – vlastní nástroj pro plánování a forecasting výkonů obchodních týmů;
- **Salesforce** – online customer relationship management systém, s prvky tzv. „social enterprise“, využíván obchodníky pro správu kontaktů, faktur, „leadů“ a celkově ke shromažďování zákaznických informací

Zhodnocení analýzy informačních systémů

Firma využívá širokou paletu informačních systémů s velmi specifickými vlastnostmi a určeními. Toto množství vyplývá jednak z působení firmy v rámci koncernu, jednak z jeho vývojářských a testovacích činností, které si samy o sobě vyžadují řízení skrze velmi specifické nástroje. Velikou výhodou je, že celá řada nástrojů pro tuto oblast je vlastní modifikací, či přímo zcela vlastní. To poskytuje maximální možnou míru přizpůsobení potřebám týmů, resp. projektů. V oblasti manažerského řízení se již více kombinují standardizovaná řešení (byť přizpůsobená specifikům koncernu KONTRON). Stěžejní pro výsledky této práce byl pak nakonec především program tm5, který je stále ještě v testovací fázi a celá řada modulů je zatím neaktivních. Avšak do budoucna (za

rámec strategického záměru) je s tímto nástrojem počítáno jako s hlavním středobodem interních i externích finančních operací stejně jako klíčovým nástrojem pro finanční plánování a controlling.

3.2.6 *SW analýza*

Silné stránky

1. Zázemí mezinárodního koncernu – zajištění z pohledu softwarového vybavení, ale i například při zaštitění likvidity
2. Tým – dlouhodobá a pečlivá práce v oblasti budování stabilní zaměstnanecké základny se odráží v koncentraci know-how a spolehlivosti výkonů
3. Výzkum a vývoj – jelikož je tato činnost podstatou firmy, nečiní jí žádný problém implementace nových pokročilých technologií i přímo z vlastní produkce

Slabé stránky

1. Malá kontrola nad vlastními výkony – zaměstnanci se nyní v rámci nové struktury zodpovídají několika vedoucím z pohledu různým perspektiv
2. Nestálé výsledky hospodaření – při velké finanční páce jsou oscilace výkonu firmy velmi zásadní a v případě problémů ovlivnitelné směrem k negativnímu výsledku
3. Finanční metriky vykazují hodnoty za hranicí oborových i doporučených čísel – v tuto chvíli nastavení a situace celého koncernu i veškerá rizika z toho vyplývající neguje, avšak v případě problémů či plánů vlastní expanze jsou to překážky zásadní

3.3 Strategický plán firmy

3.3.1 *Volba strategie*

Strategie obecně pojímá dynamicky vzájemné souvislosti mezi prostředky a cíli, resp. způsoby jejich dosažení. Samotnými strategiemi pak máme na mysli rozhodující akce, které má organizace v úmyslu v daném prostoru a čase s danými prostředky podniknout pro naplnění stanovených strategických cílů nebo jejich dílčích částí. Při volbě strategie řešíme jednotlivé strategické varianty. Subjekt může (a měl by) volit ze širokého spektra variant strategie. „*Tyto varianty mohou být:*

- **Defenzivní**, které jsou obvykle aktuální v okamžiku, kdy firma čelí tlaku okolí a cílem je přijmout taková rozhodnutí, kaby tomuto tlaku odolala.
- **Stabilizační**, které vycházejí z minulých, popř. i současných trendů.

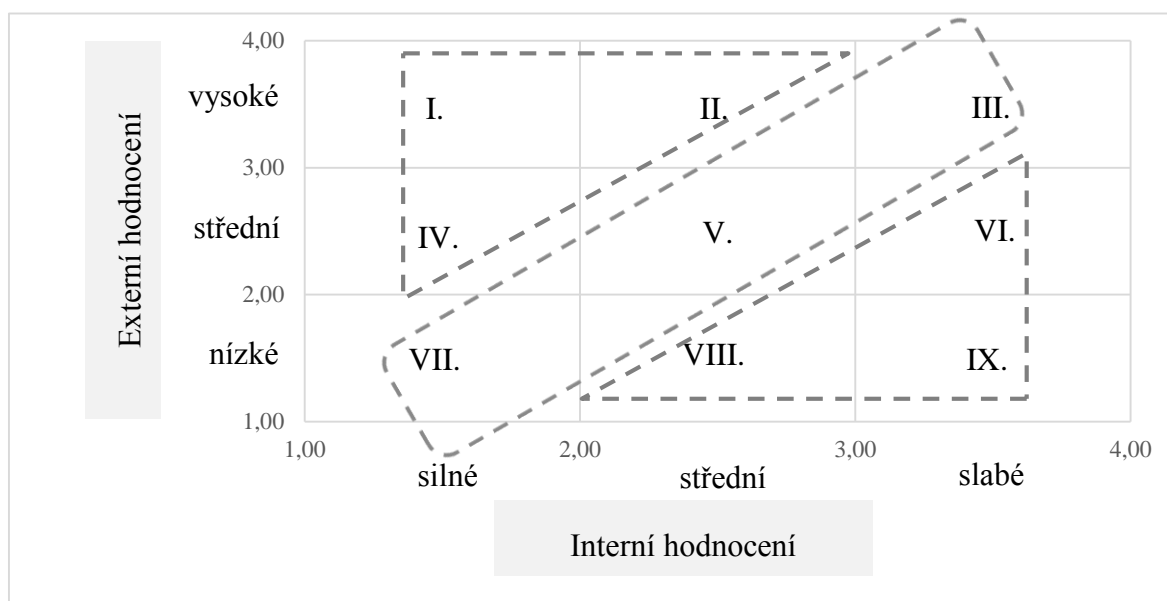
- *Ofenzivní, které vyplývají z možného pozitivního vývoje rizikových faktorů a otevírají prostor pro růstové strategie.*
- *Krizové, které na základě signálů včasného varování podmiňují rozhodnutí potřebná k úspěšnému zvládnutí krizové situace.“ (Fotr, a další, 2012 str. 64)*

3.3.2 Zhodnocení strategické analýzy

Pro výběr vhodné strategie je třeba nejdříve zhodnotit výstupy strategické analýzy. Při hodnocení lze využít celou řadu technik a metod. Pro účely zhodnocení analýzy firmy KONTRON ECT design s.r.o. byla vybrána metoda hodnocení pomocí matic EFE a IFE (External Factor Evaluation a Internal Factor Evaluation) následně vedoucí na Matici hodnocení interních a externích faktorů (Matice IE), která je rozdělena do devíti polí. Tato pole jsou rozčleněna na tři oblasti, přičemž každé z nich odpovídá určitá skupina vhodných strategií:

- *„Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“
Jako vhodné strategie se doporučují penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.*
- *Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“
Jako vhodné strategie se doporučují penetrace na trh, vývoj produktu.*
- *Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“
Jako vhodné se v této oblasti doporučují defenzivní strategie, včetně opuštění trhu a likvidace.“ (Fotr, a další, 2012 str. 53)*

Obrázek 6: Matice hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: vlastní úprava dle (Fotr, a další, 2012)

Na základě zpracovaných přehledů příležitostí a hrozeb (viz kapitola 3.1.4 OT analýza) a silných a slabých stránek firmy (viz kapitola 3.2.6 SW analýza):

Tabulka 9: Hodnocení externích faktorů pomocí matice EFE

EFE	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení vlivu
Příležitosti	1. Oživení evropské ekonomiky a uvolnění restriktivní politiky koncernu	0.20	3	0.60
	2. Oslabení koruny vůči euru	0.35	4	1.40
	3. Oživení českého trhu	0.10	2	0.20
Hrozby	1. Platební morálka zákazníků	0.20	3	0.60
	2. Nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	0.10	1	0.10
	3. Možné změny legislativy ohledně výzkumu a vývoje v daňové oblasti	0.05	3	0.15
	Σ	1.00		3.05

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek váženého hodnocení vlivu naznačuje, že daný záměr je vysoce citlivý na faktory externího prostředí. Zcela zásadním faktorem je pak pro výsledek záměru kurz koruny vůči euru následovaný oživením evropské ekonomiky a platební morálkou zákazníků.

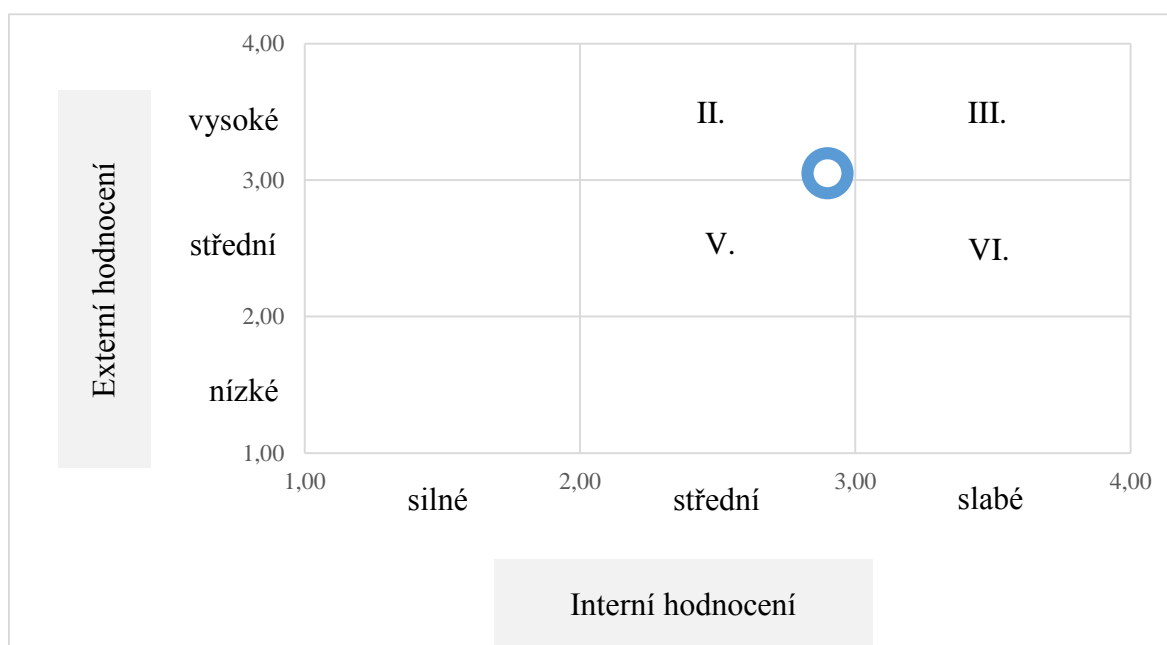
Tabulka 10: Hodnocení externích faktorů pomocí matice IFE

IFE	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení vlivu
Silné stránky	1. Zázemí mezinárodního koncernu	0.10	3	0.30
	2. Tým	0.40	4	1.60
	3. Výzkum a vývoj	0.10	3	0.30
Slabé stránky	1. Malá kontrola nad vlastními výkony	0.10	2	0.20
	2. Nestálé výsledky hospodaření	0.10	1	0.10
	3. Finančních metrik vykazují hodnoty za hranicí oborových i doporučených čísel	0.20	2	0.40
Σ		1.00		2.90

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek váženého hodnocení vlivu ukazuje na silnou interní pozici vzhledem ke strategickému záměru. Klíčovým faktorem je zde tým a jeho dlouho budované know-how. Na druhou stranu hlavním faktorem oslabujícím pozici jsou slabší výkony v oblasti finanční, byť s přihlédnutím ke specifickým analyzovaného subjektu.

Obrázek 7: Matice hodnocení interních a externích faktorů pro záměr firmy KONTRON ECT design s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle matic EFE a IFE (Tabulka 9 a Tabulka 10)

Výsledek zhodnocení analýzy spadá do segmentu č. II. a navrhuje tak především na strategii typu „Stavěj a zajišťuj růst“. Hodnoty však spadají na hranici vícero segmentů, lze tedy

uvažovat i o strategiích III., V. a VI. Posledně jmenovaný segment (z oblasti strategií „Sklízej a zbavuj se“) by vzhledem k finančním výsledkům firmy byl standardně asi nejvhodnější, avšak při zvážení specifík zkoumaného subjektu a především dosavadní politiky vlastníka, resp. koncernu, jako celku, jeví se jako nejvhodnější střední cesta v podobě strategií „Udržuj a potvrzuj“.

3.3.3 Shrnutí klíčových faktorů pro výběr strategie

Firma se zaměřuje na poskytování velice specifického produktu, resp. služby – výzkumu a vývoje společně s testováním vyvinutých zařízení. Tyto služby jsou prodávány v rámci koncernu interním zákazníkům. I přes propojenost firem zde existuje určité tržní prostředí, kde si musí jednotlivé pobočky vzájemně konkurovat. A právě KONTORN ECT design s.r.o. na tomto trhu drží zásadní konkurenční výhodu v podobě dlouhodobých zkušeností, spolehlivosti, přesnosti a celkově přijatelného poměru ceny vůči dodávané kvalitě.

Zvolená strategie musí být zcela orientována na zákazníka. Firma musí vždy detailně porozumět požadavkům zadání (resp. zákazníka) a poté za pomoci své odborné technologické i praktické znalosti a vybavení provést nejvhodnější řešení.

Firma doposud uplatňuje strategii Vývoje produktu především ve smyslu segmentu III. (viz Obrázek 6) „Udržuj a potvrzuj“ než „Stavěj a zajišťuj růst“, jelikož zásadní expanze není ani smyslem tohoto subjektu v rámci koncernu. Sleduje tedy především cíle v oblasti zdokonalování a modifikací stávajících produktů, resp. služeb. Strategie je založená na dlouhodobém partnerství a důvěře se zákazníkem. Tato cesta však skýtá zvýšené nároky na náklady, což se ostatně promítá do finančních ukazatelů firmy. Nicméně soustředění se na tuto strategii upevňuje jak pozici firmy uvnitř koncernu, tak pomáhá zvyšovat technologii a kvalitu produktů koncernu jako takového, což je klíčové pro přežití podniku v rychle rostoucím odvětví, jak jsou právě ECT technologie. (Fotr, a další, 2012)

Kromě strategie Vývoje produktu by firma chtěla v rámci plánovaného období využít, byť v omezené míře, strategie Penetrace trhu – zde jde především o zvýšení podílu na interním trhu. Toho chce firma dosáhnout zvýšením kapacity za využití vyšší míry automatizace některých vývojářských a testovacích procesů. Tato aktivita by měla v maximální možné míře využít kapacity firmy. Avšak pokud by to nebylo dostačující, bude KONTRON ECT design s.r.o. usilovat také o získání nových externích zákazníků pro aktuálně nabízené služby – tedy snažit se o Rozvoj trhu. Byť tato aktivita bude výrazně záviset na úspěšnosti předchozích strategií.

Zvolené strategie jsou především strategiemi intenzivního typu – pro jejich realizaci má však firma předpoklady v podobě silné interní pozice a vzhledem k velké citlivosti záměru na externí prostředí by se firma měla snažit své silné stránky maximálně využít k ovlivňování dění. (Fotr, a další, 2012)

3.3.4 Výhodiska pro implementaci strategického plánu z pohledu finanční perspektivy

Odvozená vize pro KONTRON ECT design s.r.o., Plzeň:

„Nabídka našich služeb bude po všech stránkách nejlepší. Proto chceme zaměstnávat špičkové odborníky, maximálně podporovat jejich profesní růst a vysoce motivované profesionály si udržet.“

Strategický záměr pro oblast financí na období 2013-2015:

Strategický záměr byl firmou stanoven začátkem roku 2013 pro období tří let – tedy 2013 – 2015. V této části je tedy uvedena zvolená strategie v kontextu tohoto období. Avšak dále upravovaná z pohledu uplynulého prvního roku záměru s výhledem na následující rok záměru, tedy rok 2014.

Ve finanční oblasti v rámci restrukturalizace vyvstalo několik zásadních bodů, které by firma chtěla v rámci strategického záměru. Byla zavedena zásadní pravidla při schvalování vnitropodnikových plateb – interní faktury mají nyní delší splatnost a také jsou třeba dva podpisy o úroveň vyššího managementu pro schválení takové platby.

Pobočky tedy mohou a priori platit déle a k tomu ještě velmi často z důvodů pracovní vytíženosti dochází ke zpoždění schvalovacího procesu. Vzhledem k tomu, že firma KONTRON ECT design s.r.o. vystupuje téměř výhradně jako dodavatel ve vnitropodnikových vztazích. Tato změna firmu technicky posunula do situace, kdy příjmy přicházejí do podniku nejdříve třicet dní po ukončení kalendářního měsíce, ale v praxi často jde i o dva měsíce. Přestože do té doby byly vždy všechny vnitropodnikové platby vyřizovány v rámci jednoho zúčtovacího období, pokud tedy existovala prodleva mezi příjmy a výdaji, byla minimální.

Vedení koncernu si samozřejmě dopady této změny uvědomuje, avšak takto tvrdě dopadají především na plzeňskou pobočku. Výměnou za to byl v rámci zavedení interního cash-poolingu, firmě nastaven vyšší povolený strop čerpání úvěru, který sice na jednu stranu poskytuje potřebnou likviditu, avšak krytí provozu permanentním dluhem není dlouhodobě

udržitelné a mělo by být odstraněno, proto firma pro období 2013 – 2015 stanovila následující záměr:

- Vytvořit dostatek likvidity pro pokrytí záporného salda užíváním kreditní linky KONTRON AG, které vzniklo novým způsobem řízení finančních záležitostí firem v koncernu KONTRON.
- Vytvořit dostatek likvidity na pokrytí i nenadálých potřeb a překlenutí příjmově hubenějších období v budoucnu.

Strategické cíle pro oblast financí na období 2013-2015:

1. Zbavit se dluhu u KONTRON AG ve výši cca 4 300 000 Kč.
2. Vytvořit finanční polštář ve výši 1 250 000 Kč, tedy cca poloviny průměrného měsíčního obratu.

Firma KONTRON ECT design s.r.o. si také v rámci soustředění se na finanční cíle při očekávání omezování nákladů a hledání alternativních cest zvyšování hospodářského výsledku nákladů klade jako suplementární cíl z interních procesů:

- Nesnížit kvalitu dodávaných služeb a tím se do budoucna nepřipravít o výpadky obratu. To znamená, že trend v počtu reklamací a v délce fronty na naše služby bude setrvalý, nebo ve prospěch firmy (tzn. počet reklamací klesající a fronta na služby rostoucí).

Způsoby měření pro sledování plnění strategických cílů:

V této fázi si firma stanovuje zatím obecnou představu o měření výkonnosti ve smyslu naplňování strategických finančních cílů. Zaměřovat se bude především na následující parametry:

1. Měření zůstatku hotovosti;
 - a. Sledování trendu využívání kreditní linky od současného stavu po definovaný konečný (tedy nulové využití);
 - b. Tvorba finančního polštáře ve výši poloviny průměrného měsíčního obratu (1 250 000 Kč).
2. Udržování přehledu o kvalitě služeb;
 - a. Počet reklamací;
 - b. Délka fronty na služby.

3.3.5 Stanovení iniciativ a propojení s finanční perspektivou *Balanced Scorecard*

Metodika *Balanced Scorecard*, neboli systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, byla poprvé představena roku 1992. Autoři Robert S. Kaplan a David P. Norton od té doby metodiku dále zpřesňují a rozvíjejí. Souhrnně jí lze označit jako soubor manažerských nástrojů vytvářejících přímá propojení mezi zvolenou strategií a operativní činností podniku. Jádrem metodiky je důraz na měření výkonu. (HORVÁTH & Partners, 2002)

Balanced Scorecard je odpovědí na striktně finanční pohled na firmu, kdy reálně do praxe nebylo vše dotaženo do zdárného konce. Propojení strategie s reálnými operativními činnostmi se jeví jako největší problém a právě zde by měla metodika vytvářet vhodné návaznosti a směřovat podnik k dotažení záměrů z vícero pohledů, resp. perspektiv. Finanční cíle jsou totiž nedostatečné při sledování komplexních činností napříč podnikem. Metodika tak jednotlivé pohledy jednoznačně odděluje a definuje jejich vzájemné vztahy. (Kaplan, a další, 2007)

Perspektivy sledované v rámci *Balanced Scorecard* jsou následující:

- **Finanční** - finance a finanční ukazatele jsou nejvyšší úrovní *Balanced Scorecard* a v zásadě nepřinášejí inovativní pohled na firmu. Jde avšak o velmi hmatatelný a reálný dopad jakýchkoliv jiných aktivit a sledují se v této oblasti kritéria samotného smyslu podnikání (proto bývá často tato oblast v modifikaci *Balanced Scorecard* pro neziskový sektor nahrazována posláním té které konkrétní organizace)
- **Zákaznická** – ta přímo navazuje na perspektivu finanční. Vychází to z jednoznačné logiky, že bez zákazníků nelze generovat dlouhodobě udržitelné příjmy. Spokojenost zákazníků je dnes hlavním tématem velkých i malých podniků. Přičemž síla a schopnost i jednotlivce ovlivnit negativně či pozitivně výsledky firmy je s nástupem internetu (a nyní sociálních médií) silnější než kdykoliv v historii.
- **Interních obchodních procesů** – perspektiva vycházející z podobné logiky jako předchozí perspektiva. Tedy stejně jako nelze generovat příjmy bez zákazníků, nelze obsluhovat zákazníky bez interních procesů. Jejich stav, úroveň a efektivnost přímo determinují úspěch v navazující perspektivě a tedy spokojenost zákazníků. Obecně nejvíce důrazu se vždy kladlo na procesy u výrobních podniků, hlavním

přínosem Balanced Scorecard je tedy vyzdvižení důležitosti interních procesů pro všechny typy podniků a jejich zasazení do kontextu výkonnosti subjektu.

- **Učení se a růstu** – základní perspektiva, která opět přímo navazuje na předchozí. Avšak ze své podstaty předurčuje, jak a zda bude vůbec firma jako celek schopna dosahovat stanovených cílů. Tato perspektiva zavádí měření např. i problematiku znalostního managementu, což bylo v době představení metodiky nejzásadnějším přínosem. (Kaplan, a další, 2007)

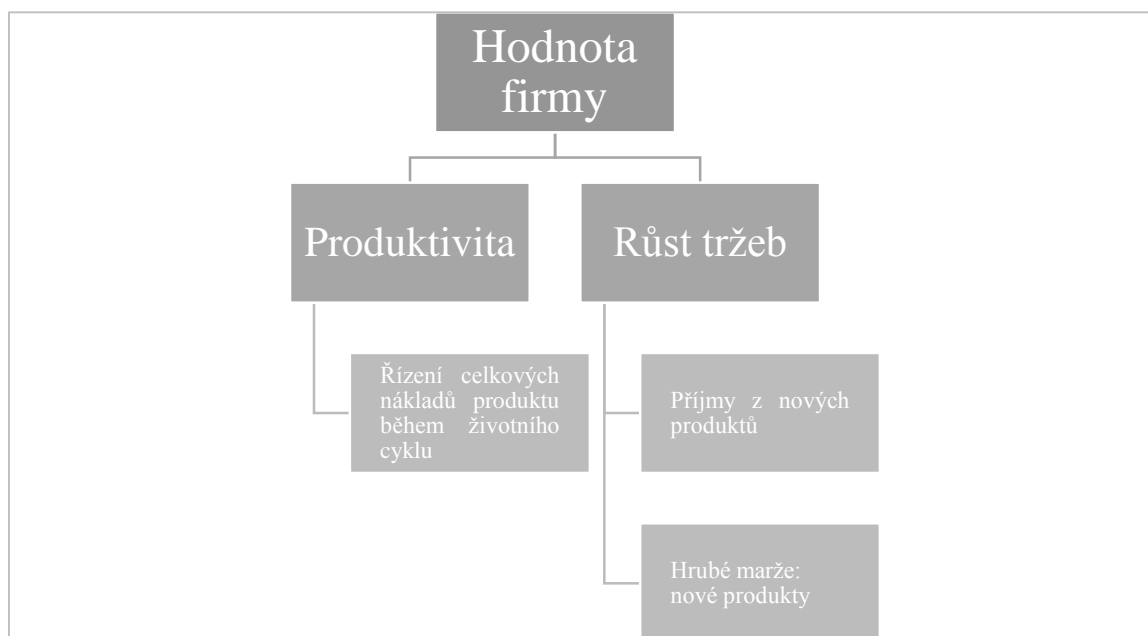
Vzhledem k záměru firmy v rámci metodiky Balanced Scorecard existují dvě strategie, cesty, kterými by se měl subjekt ubírat při naplňování cílů finanční perspektivy:

1. Product Leadership Strategy
2. Complete Customer Solutions (Kaplan, a další, 2007)

Product Leadership Strategy

Strategie zaměřená na jedinečné vlastnosti produktu předstihující konkurenci. Hlavní oblasti konkurenční výhody jsou rychlost, přesnost, spotřeba, atd. Subjekt sledující tuto strategii nabízí jako první inovativní řešení s vylepšenými vlastnostmi a funkčností. V této situaci si pak může také určovat vyšší ceny. (Kaplan, a další, 2007)

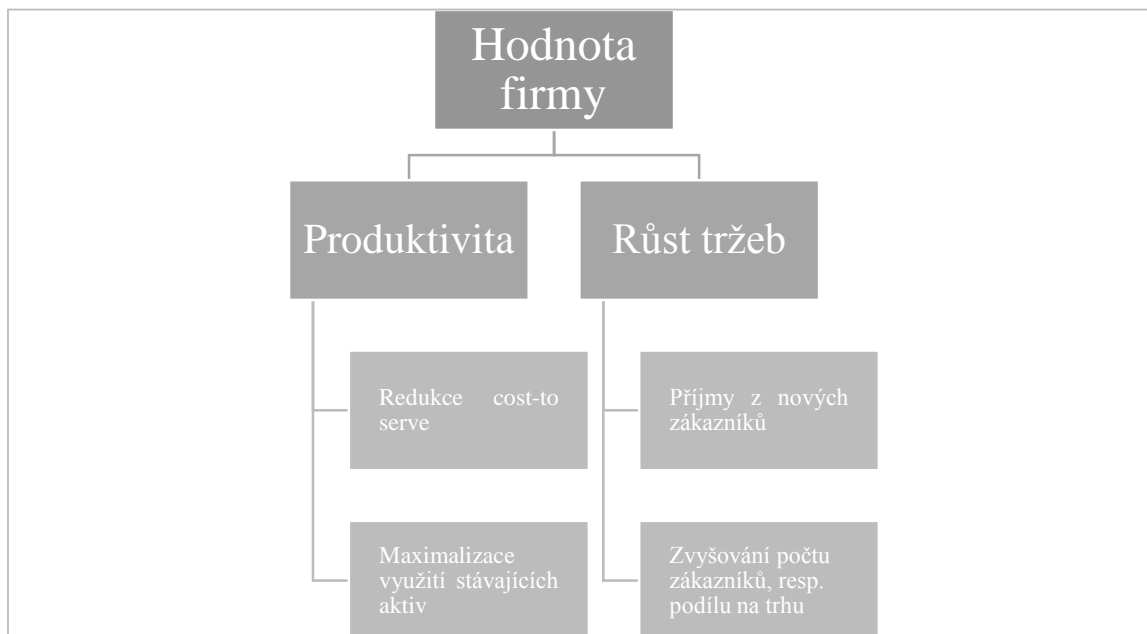
Obrázek 8: Působení Product Leadership Strategy na růst hodnoty firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle matie (Kaplan, a další, 2007)

Complete Customer Solutions

Obrázek 9: Působení strategie Complete Customer Solutions na růst hodnoty firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle matic (Kaplan, a další, 2007)

Při využití této strategie jde o úzkou spolupráci se zákazníkem, porozumění jeho businessu a individuálním potřebám. Subjekt připravuje řešení „šitá na míru“ a balíčky služeb s nadstandardním předprodejním i poprodejním servisem. Aplikace s sebou obvykle nese vyšší provozní náklady, ty jsou však opodstatněné, pokud slouží k doručování vyšší hodnoty pro zákazníky. (Kaplan, a další, 2007)

Jako návazný krok po upřesnění strategie budou v této části stanoveny krátkodobé cíle pro firmu KONTRON ECT design s.r.o.

4 Řízení podniku z pohledu finanční perspektivy

4.1 Konkretizace strategie

V předchozí kapitole byla stanovena obecnější strategie a strategický záměr v oblasti financí pro období 2013-2015. Aby mohla být tato strategie implementována je třeba je postupně rozdělit do jednotlivých iniciativ, vyjádřit tyto iniciativy číselně, resp. vyjádřit jejich očekávaný efekt na současný stav. (HORVÁTH & Partners, 2002)

4.1.1 *Strategické iniciativy pro oblast financí na období 2013-2015*

V situaci, kdy je firma na jedné straně svázaná vždy ročním plánem, kde je zisk determinován náklady, je náročné dosáhnout stanoveného záměru ve finanční oblasti. Proto byla stanovena celá řada iniciativ, které jsou realizovatelné v různém časovém horizontu, a které by v daném manévrovacím poli měly být schopny přinést kýžený efekt. Následující iniciativy vycházejí ze zvolených strategií, především pak z Product Leadership Strategy a Complete Customer Solutions.

Nyní budou představeny klíčové iniciativy pro dosažení hlavních cílů. Důraz je kladen hlavně na finanční perspektivu, nicméně jsou stanoveny i iniciativy pro ostatní perspektivy, avšak opět s ohledem na jejich konečný dopad do perspektivy finanční.

Iniciativy pro finanční perspektivu:

1. **Zdražit služby** – opatření, které již nemůže ovlivnit první rok záměru, ale mohlo by se zásadně promítnout do následujících dvou let plánovaného období. Pobočka má dobrou výchozí pozici pro vyjednávání o vyšší ceně dodávaných služeb a i drobná změna by výrazně urychlila cestu za dosažením stanoveného záměru. Na druhou stranu je třeba udržet míru zdražení služeb nízkou, aby pobočka nesnížila hodnotu své komparativní výhody.
2. **Omezit služební cesty a náklady s tím spojené** – relativní blízkost pobočky k mateřské firmě vedla k nadužívání služebních cest, které byly doteď i částečně považované za benefit. Omezení by tedy nemělo mít přímo restriktivní charakter, přesto by měly být všechny cesty (a jejich účel) do budoucna podrobněji posuzovány a případně nahrazovány videokonferencemi, pokud to bude možné a vhodné.

3. **Fixace směnného kurzu pro předem plánované operace v eurech** – rozpočet je stanovený v korunách a fixace kurzu s vyšší poměrem CZK/EUR, než je stanoveno v plánu, je pak kurzovým ziskem. Tato iniciativa byla okamžitě uplatňována v prvním roce záměru, změna politiky ČNB dokonce přispěla v první chvíli této taktice a nebylo již třeba fixovat kurz dopředu – nicméně při nastavení nového ročního plánu byl již vyšší kurz započítán a fixace na vyšší než aktuální kurz je již pro další plánovaná období velmi obtížná.

Iniciativy pro zákaznickou perspektivu:

4. **Fakturace služeb, které byly dosud zdarma** – jde především o provoz testovacích zařízení u dlouhodobých testů, kde bylo fakturováno pouze nastavení a vyhodnocení testů. V rámci jednoho testu je navýšení pro zadavatele zanedbatelné, avšak pro firmu KONTRON ECT design v celoročním úhrnu vznikají náklady spojené s provozem, které nejsou přímo kryty placenými službami a tvoří ne zcela zanedbatelnou položku.

Iniciativy pro perspektivu interních procesů:

5. **Plné zapojení automatizace nenáročných procesů testování a vývoje** – aktuálně jsou techniky automatizace ve zkušebním provozu stále pod dozorem zaměstnanců. Při jejich plném zapojení lze využít čas získaný automatizací na další práci (tedy „dvojnásobný“ prodej času programátora pro určité typy úkolů).

Iniciativy pro perspektivu učení se a růstu:

6. **Zaměstnání studentů a jejíž zapojení do podpůrných činností či jednodušších pracovních úkolů** – studenti pracující na částečný úvazek mají pro firmu výrazně nižší náklady, nevztahuje se na ně restriktivní politika koncernu a jsou druhy práce, kdy jejich výkony lze fakturovat předem stanovenou „dospělou sazbou“. Zaměstnání studentů má také nepřímý dopad do dalších oblastí – jako například příprava budoucích zaměstnanců v případě uvolnění zaměstnanecké politiky koncernu.

4.1.2 Kvantifikace stanovených iniciativ

Iniciativy by měly vzhledem ke strategickému záměru hlavně přispívat k umořování interního dluhu a následné tvorbě finančního polštáře. Je třeba také zohlednit fakt, že v prvním roce nebylo možné implementovat všechny iniciativy. Přispění jednotlivých iniciativ bylo stanoveno ve spolupráci s ředitelem společnosti KONTRON ECT design s.r.o. Ing. Martinem Pilařem. Hodnoty přispění byly propočítávány na základě aktuálních rozpočtů, kurzů i stanovených vnitropodnikových sazeb dle jednotlivých projektů.

Při tvorbě diplomové práce byly některé hodnoty po uplynutí prvního roku upraveny dle aktuální situace nebo zcela vypuštěny (jako např. fixace kurzu, která již nebude ve 3. roce záměru uplatnitelná).

Tabulka 11: Kvantifikace stanovených iniciativ v jednotlivých letech strategického záměru

Iniciativa	Efekt v 1. roce	Efekt v 2. roce	Efekt ve 3. Roce	Efekt celkem
Iniciativy pro finanční perspektivu:				
1 Zdražit služby	- Kč	1,500,000 Kč	1,500,000 Kč	3,000,000 Kč
2 Omezit služební cesty a náklady s tím spojené	200,000 Kč	200,000 Kč	200,000 Kč	600,000 Kč
3 Fixace směnného kurzu pro předem plánované operace v eurech	- Kč	750,000 Kč	- Kč	750,000 Kč
Iniciativy pro zákaznickou perspektivu:				
4 Fakturace služeb, které byly dosud zdarma	- Kč	87,000 Kč	87,000 Kč	174,000 Kč
Iniciativy pro perspektivu interních procesů:				
5 Plné zapojení automatizace nenáročných procesů testování a vývoje	- Kč	445,000 Kč	445,000 Kč	890,000 Kč
Iniciativy pro perspektivu učení se a růstu:				
6 Zaměstnání studentů na výpomocné práce	- Kč	290,000 Kč	290,000 Kč	580,000 Kč
Σ	200,000 Kč	3,272,000 Kč	2,522,000 Kč	5,994,000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultací ve firmě

4.1.3 Shrnutí specifikace strategického plánu

Zamýšlené strategické iniciativy se prolínají skrze celou strukturu čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Důraz je kladen především na perspektivu finanční a na finanční efekt jednotlivých iniciativ. Souhrnným cílem pro firmu KONTRON ECT design s.r.o. ve finanční oblasti je do roku 2015 vygenerovat navíc prostředky v úhrnné výši alespoň 5 550 000 Kč. Plánované iniciativy by měly přinést efekt ve výši 5 994 000 Kč. Cíl by měl být tedy splněn.

4.1.4 Stanovení krátkodobých cílů pro rok 2014

Vedle cílů vyplívajících z klíčových iniciativ bude firma KONTRON ECT design s.r.o. v roce 2014 sledovat i následující cíle:

Finanční perspektiva

- Růst zisku – minimální potřeba celkového růstu je o 8 %
- Růst tržeb – o 0,5 % (fakturace nových služeb stávajícím zákazníkům)
 - o 3,0 % (tržby z nových zákazníků – poměr vůči celkovým tržbám)
 - o 4,5 % (zdražení služeb)
- Snížení nákladů – o 0,5 % (omezení služebních cest)
 - o 2,2 % (fixace směnných kurzů)

Zákaznická perspektiva

- Udržení kvality – počet reklamací nebude vyšší než 5
- Akvizice externích zákazníků – alespoň jeden externí zákazník, kterému bude možné nabídnout služby mimo rozvrh služeb pro interní zákazníky

Perspektiva interních obchodních procesů

- Automatizace některých vybraných procesů testování a vývoje – 75% vybraných procesů bude již plně automatizováno

Perspektiva učení se a růstu

- Stabilní zázemí pro zaměstnance – růst mezd o 5%
- Profesní růst zaměstnanců – 3 zaměstnanci povedou vývojářský projekt
- Zaměstnání studentů na částečný úvazek – 3 studenti

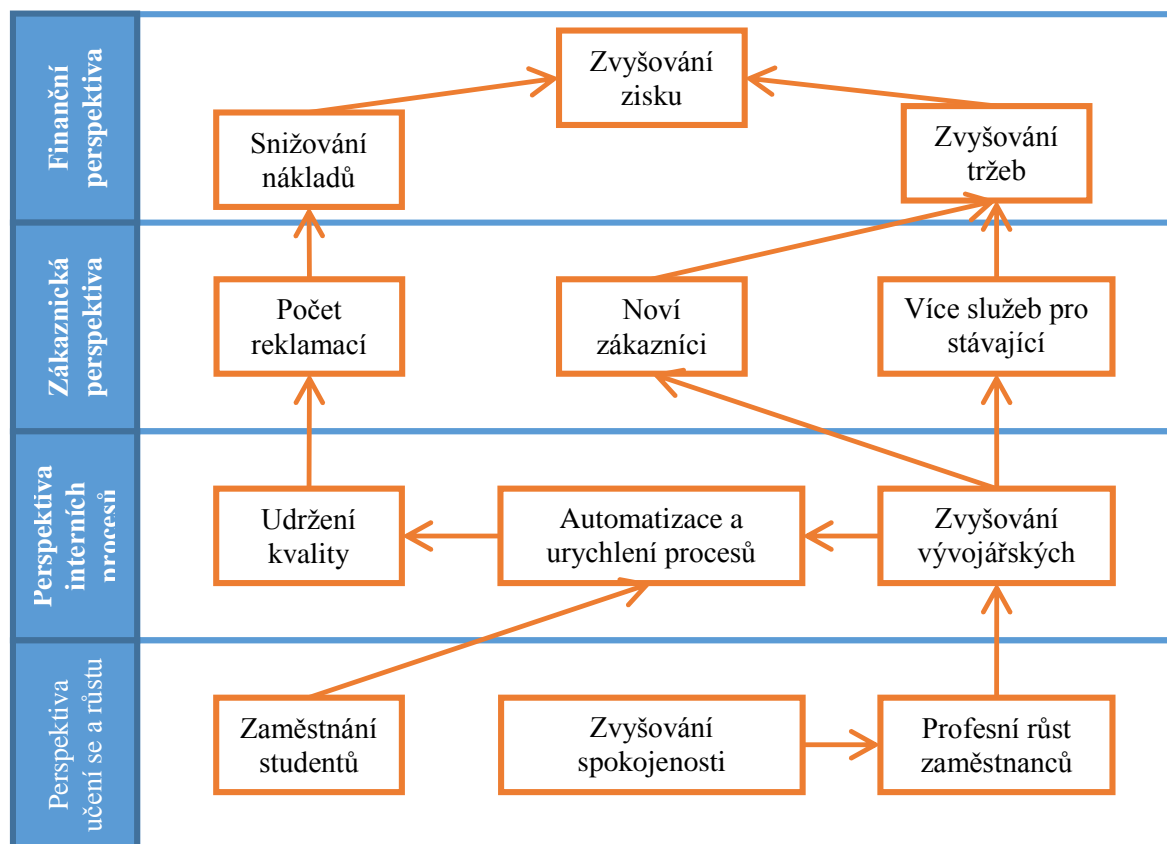
4.1.5 Strategická mapa

Strategická mapa je logickým vyústěním strategie rozvržené dle metodiky Balanced Scorecard. Rámec strategických map byl diskutován již od publikování původní metodologie Balanced Scorecard, definitivní podobu dostal v roce 2004, kdy byl publikován autory Robertem S. Kaplanem and Davidem P. Nortonem.

Základním principem strategické mapy je zobrazení jednotlivých cílů (resp. kritických faktorů úspěšnosti – Critical Success Factors) napříč perspektivami při současném vydefinování vzájemných vazeb jak mezi perspektivami, tak i mezi cíli. Takto poskládaná strategická mapa představuje model dosahování stanovených cílů a tedy i zvyšování hodnoty podniku. Vytváření logických příčin a důsledků mezi cíli v rámci strategické mapy zajišťuje konzistentnost strategických úvah. (Kaplan, a další, 2004)

Níže uvedená mapa vychází z výše popsané metodiky a byla zpracována dle krátkodobých cílů pro rok 2014.

Obrázek 10: Strategická mapa firmy KONTRON ECT design s.r.o. na rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.6 „Story of the strategy“

Nejvyšším strategickým cílem celého záměru je odstranění aktuálního interního úvěru a současně vytvoření dostatečně velkého finančního polštáře pro pokrytí nenadálých potřeb (bez nutnosti interního úvěrování). Tento cíl může být naplňován pouze generováním zisku, resp. rozšiřováním v rámci interního rozpočtování stanovené marže za poskytované služby. Tohoto rozšiřování bude dosaženo skrze částečné snižování nákladů a hlavně skrze růst tržeb.

Snižování nákladů je založeno na drobnějších úsporách ve smyslu omezení služebních cest, ale také na finančních operacích, jako je fixace směnného kurzu CZK/EUR. Zároveň důraz na udržení počtu reklamací v rámci zákaznické perspektivy, resp. udržení kvality, v rámci perspektivy procesů zajišťuje, že náklady nebudou růst.

Zatímco zvyšování tržeb se opírá především o zdražení služeb v rámci aktuálního schvalovacího kola rozpočtů, ale také o nalezení nového zákazníka (a tedy plného využití stávajících i nově vytvářených kapacit). Tato část růstu je podpořena i menšími cíli jako je fakturace nových služeb stávajícím zákazníkům. Přičemž prostor pro obsluhu nových zákazníků, resp. větší možnosti při obsluze stávajících (což je také jeden podkladů pro opodstatnění zdražení služeb) vzniká ze dvou hlavních zdrojů – vyššího zapojování automatizace do procesů a přispěním nové pracovní síly v podobě studentů.

Úplným základem strategie, resp. strategickém mapy je pak motivace zaměstnanců v podobě nadstandardního finančního ohodnocení a větších možností v rámci sebevzdělávání a kariérního růstu uvnitř koncernu. Motivace a profesní růst pak zajišťují dostatek kapacit stejně jako zdroj pro inovace.

4.2 Klíčové procesy finančního řízení podniku

„Finanční řízení a rozhodování podniku není uskutečňováno izolovaně od okolního prostředí, ať již na ně pohlížíme z hlediska geografického, politického, právního, sociálního, ekonomického, technologického či kulturně-historického. Je ovlivňováno existencí odlišných zájmů různých subjektů, které jsou na chování a výsledcích podniků různým způsobem zainteresovány. Tyto subjekty označujeme jako stakeholdery, a kromě vlastníků (nejvýznamněji stakeholderi) se jedná o zaměstnance, manažery, věřitele, zákazníky, dodavatele, potenciální vlastníky (investory), stát, nadnárodní uskupení, atp.“
(Nývtová, a další, 2010 str. 15)

Každý firemní subjekt se tedy snaží najít rovnováhu při působení individuálních (a často protichůdných) zájmů jednotlivých stakeholders. Nalezení této rovnováhy je hlavním úkolem finančního řízení. K udržení tohoto žádoucího stavu slouží procesy finančního řízení.

Východiska identifikace klíčových procesů finančního řízení firmy KONTRON ECT design s.r.o.

Vzhledem k velikosti firmy, má finanční útvar analyzovaného subjektu poměrně omezenou velikost. V rámci finančního řízení samotné firmy vystupují pouze dvě osoby, a to ředitel firmy (který vykonává agendu finančního managementu vedle ostatních činností spojených s řízením pobočky a agendy v rámci koncernu) a účetní. Na tomto finančním útvaru závisí veškeré prováděné finanční operace, jde především o:

- Fakturace
- Účetní závěrka
- Mzdová agenda
- Daňová agenda
- Kurzovní operace
- Správa cash-poolingu
- Treasury management

Při zpracování běžných účetních výkazů využívá firma program IIS (Integrovaný Informační Systém firmy Quit spol. s r.o.) umožňující komplexní vedení podvojného účetnictví a navazujících ekonomických agend firmy.

Pro účely přímo finančního řízení a správu procesů uvnitř firmy i celého koncernu je využíván program tm5. Na ten jsou napojené jak firemní externí, tak interní účty, fakturace, atd. Online služba má k dispozici celou řadu modulů, které se věnují následujícím oblastem:

- Liquidity management
 - Řízení hotovostních operací (LM CASH)
 - Přehled hotovostních operací (LM STATUS)
 - Plánování hotovostních operací (LM PLANING)
- Treasury Transactions
 - FX obchody (TT CONTRACT)

- Cash-pooling (TT DEALING)
- Přehled garancí (TT GUARANTEE)
- Přehled tržních dat
- Intercompany Reconciliation & Netting
 - Vnitrofiremní vyrovnání faktur (IC RECON)
 - Vnitrofiremní vyrovnávání cash-flow (IC NETTING)

Výše uvedené nástroje jsou jen částí celkových možností systému. Přesto je aktuálně v rámci koncernu aktivní jen část nástrojů, a to především: Přehled hotovostních operací (LM STATUS) – pouze v omezené míře, FX obchody (TT CONTRACT), Cash-pooling (TT DEALING) a Vnitrofiremní vyrovnání faktur (IC RECON). Tento výběr by měl být postupně rozšiřován až na celou výše uvedenou škálu. Výběr aktuálně funkčních nástrojů také poměrně přesně charakterizuje oblasti, nad kterými má aktuálně firma KONTRON ECT design s.r.o. dohled, resp. je může efektivně řídit.

4.3 Návrh indikátorů pro potřeby finančního řízení

4.3.1 Shrnutí klíčových procesů finančního řízení

Pro stanovení indikátorů pro potřeby finančního řízení ve firmě KONTRON ECT design s.r.o. je třeba dbát především na následující faktory:

1. Firma je relativně malá a má omezenou míru autonomie, co se týká oblasti řízení financí – nelze tedy (a ani netřeba) sestavovat vyčerpávající pohled na výkon finanční oblasti.
2. Agendu finančního řízení vykonává v zásadě jedna osoba, ředitel firmy, spolu s další agendou – je tedy třeba navrhnout omezené množství kompaktních měřítek, které rychle a jednoznačně určí směřování k naplnění strategického záměru.
3. Systém finančního řízení koncernu ještě není plně zprovozněn a ani není stanoveno datum, kdy by k tomu mělo dojít – aktuální součásti lze tedy využít jako zdroj dat, avšak pokročilejší reportingové nástroje je třeba prozatím z nastavení vynechat.

4.3.2 Způsoby měření

Strategický plán bez nastavených parametrů měření a průběžného vyhodnocování zůstává pouze teorií. Pokud nelze kontrolovat průběh vývoje, nelze říct, zda subjekt plán splňuje či nikoliv a celá aktivita spojená s plánováním tak ztrácí smysl. Pro potřeby kontrolování průběhu vývoje je nutné navázat na cíle podniku klíčovými indikátory výkonnosti. Právě

jejich sledování a vyhodnocování tvoří rozhodovací bázi pro další rozhodnutí o budoucnosti podniku, resp. o případných korekcích plánu. (Kaplan, a další, 2007)

Klíčové indikátory výkonnosti slouží jako prostředek ke zjišťování odchylky plánovaných hodnot a skutečnosti. Zjištěné odchylky je pak možné vyhodnocovat a případně korigovat:

- **Hodnoty přípustné** – jde o hodnoty žádoucí, které odpovídají plánovanému záměru;
- **Hodnoty signalizující možné nebezpečí** – hodnoty, které již vyžadují bližší prozkoumání a vyhodnocení – v případě potřeby je nutné přistoupit k zásahům a korekcím;
- **Hodnoty kritické** – při průběžné kontrole a včasných zásazích již v předchozích fázích by se hodnoty neměly obecně dostávat do kritického spektra, avšak pokud již spadly do této části, a jsou-li odchylky skutečně vyhodnoceny jako kritické, je nezbytně nutné zjistit příčinu odchylek a přijmout nápravné opatření. (HORVÁTH & Partners, 2002)

4.3.3 Vybrané klíčové ukazatele výkonnosti

Při zvážení všech aspektů firmy KONTORN ECT design s.r.o. a jejich strategického záměru byla nakonec ve spolupráci s ředitelem vybrána dvě komplementární měřítka:

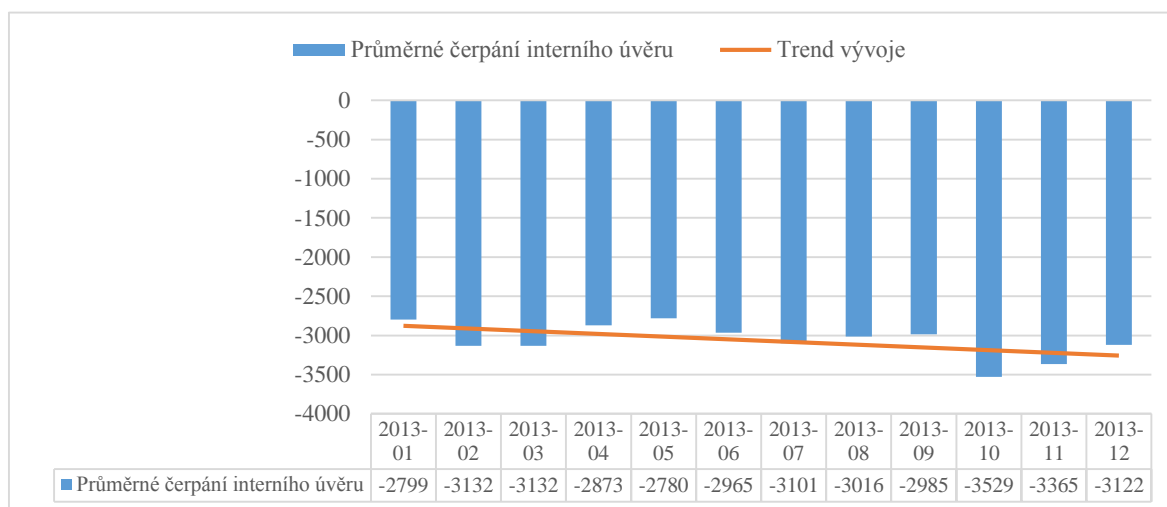
Průměrné čerpání interního úvěru

Pro cíl odstranění závislosti na interním dluhu se tato metrika nabízí jako velmi základní, dobře sledovatelné a srozumitelné měřítko. Sledujeme zde absolutní hodnotu a trend jejího vývoje. Ten by měl být klesající ve smyslu objemu využívání úvěru.

Zdrojem dat pro vyhodnocování této metriky bude program tm5 konkrétně jeho modul LM STATUS – Financial Status. Přehled v tomto modulu konvertuje všechny účty a všechny prostředky do jedné cílově měny, ve které ukáže aktuální stav prostředků zkoumaného subjektu. Kladný stav znamená přebytek. Záporný stav odpovídá výši využití interního úvěru v rámci cash-poolingu.

Denní hodnoty budou exportovány na měsíční bázi do předpřipraveného nástroje pro vizualizace vytvořeného v programu MS Excel – jeho grafické výstupy v podobě měsíčního přehledu (viz Graf 6) popř. podrobnějšího vývoje hodnot této metriky jsou součástí této práce (viz Příloha F)

Graf 6: Vývoj průměrného čerpání interního úvěru v roce 2013 v tis. Kč (+ trend)



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu vývoje metriky v uplynulém období je vidět poměrně nepříznivý trend vývoje této metriky, během roku 2013. Byť se první polovina roku vyvíjela vcelku pozitivně, druhá už je ve znamení ryze negativního trendu. Přičemž mírný propad přes léto byl v zásadě očekávaným důsledkem období dovolených (a tedy nižšího objemu výkonů, konec roku byl zásadním propadem oproti plánu, kdy firma již očekávala, že bude pod úrovní 2500000 Kč průměrného čerpání interního úvěru, avšak místo toho se propadla na ještě nižší úroveň než na začátku roku.

Negativní dopad měla především platební morálka zákazníků zesílená efektem menších výkonů v předcházejícím období.

Nicméně pro další období by již měly začít působit připravené iniciativy v rámci strategického záměru. Ty by měly negativní trend, když ne přímo zvrátit, tak alespoň zastavit.

Procentní přesah příjmů nad výdaji (zkráceně dle vzorce pro výpočet INC/EXP-1)

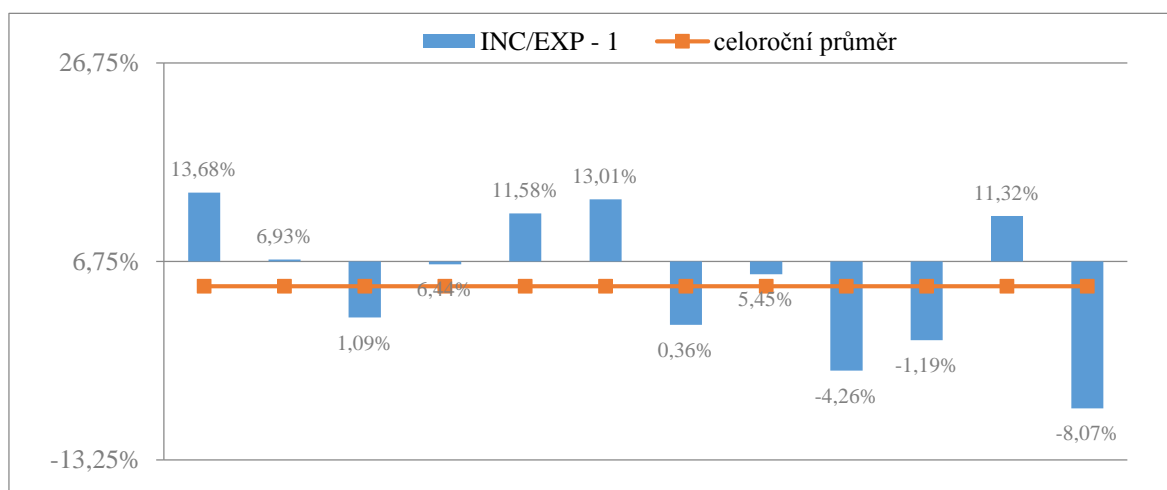
Toto měřítko bylo vybrané jako komplementární k prostému sledování využití úvěru. Jelikož má firma vždy pevně stanovenou marži v rámci jednotlivých projektů na daný rok, je třeba sledovat, jestli opatření zvyšují toto rozpětí, resp. jak se toto rozpětí vyvíjí reálně oproti plánu. Výpočet metriky bude prováděn podle následujícího vzorce:

$$INC/EXP - 1 = \left(\frac{\text{celkové příjmy v daném období}}{\text{celkové výdaje v daném období}} - 1 \right) \times 100$$

Aby bylo lineárním růstem dosaženo stanovených cílů v oblasti likvidity, bude třeba udržovat hodnotu tohoto ukazatele nad úrovní standardních přibližně 3 %. V rámci analýzy při stanovování této metriky byla cílová hodnota lineárního růstu stanovena na 6,75 %. Veškeré hodnoty pod touto hranicí signalizují nedostatečné aktivity pro naplňování cíle.

Zdrojem pro tato data je opět systém tm5, který dokáže poskytnout informace o všech pohybech a i je v přehledné formě exportovat. Opět se exportují denní hodnoty na měsíční bázi. Připravená data jsou opět zasazena do vytvořeného nástroje pro sledování a vizualizace stanovené metriky (viz Graf 7 – popisky měsíců na ose X byly z důvodu přehlednosti odstraněny)

Graf 7: Přehled vývoje metriky INC/EXP-1 v roce 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k definici metriky je žádoucí, aby se firma udržovala minimálně na hodnotě 6,75 %, přičemž v praxi je nemožné tuto hodnotu udržet každý měsíc, proto je vizualizace doplněna i celoročním průměrem. Pro jednodušší odlišení záporných a kladných hodnot (tedy míry kdy je metrika v normálu a kdy už je třeba zásahu) je referenční hodnota použita jako průnik osy X a osy Y. Z grafu lze opět vyčíst bohužel negativní vývoj sledované metriky. Ten je u této metriky daný především menší mírou zapojení iniciativ pro generování většího rozpětí.

Vzhledem k specifikům finančního řízení firmy KONTRON ECT design s.r.o. (viz kapitola 4.3.1 Shrnutí klíčových procesů finančního řízení), považuje vedení firmy navržené metriky jako zcela dostačující a již po první uplynulé období je při práci využívalo. Avšak v rámci strategického záměru by měla firma sledovat celou soustavu následujících ukazatelů.

Tabulka 12: Přehled všech doporučených klíčových indikátorů pro firmu KONTRON ECT design s.r.o.

Cíl	Zpožděné indikátory	Předstižné indikátory
Finanční perspektiva		
Zbavit se interního dluhu	Výše dluhu	Průměrné čerpání interního úvěru
Vytvořit finanční polštář	Výše finančního polštáře	Procentní přesah příjmů nad výdaji
Zákaznická perspektiva		
Udržení spokojenosti zákazníků	Výzkum spokojenosti se službami	Počet reklamací
Noví externí zákazníci	Počet zákazníků	Počet oportunit
Perspektiva interních procesů		
Udržení kvality	Délka fronty na služby	- - -
Automatizace procesů	Podíl automatizace činností	Počet paralelně běžících projektů
Perspektiva učení se a růstu		
Profesní růst zaměstnanců	Počet zaměstnanců ve vedoucích rolích vývoje	- - -
Zaměstnání studentů	Počet zaměstnaných studentů	- - -
Spokojenost zaměstnanců	Výzkum spokojenosti zaměstnanců	- - -

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní metriky navržené v rámci spolupráce, které firma nyní sleduje – „Průměrné čerpání interního úvěru“ a „Procentní přesah příjmů nad výdaji“ – jsou tedy předstižného charakteru. K těmto metrikám se ve finanční perspektivě vážou zpožděné indikátory přímo vycházející z podstaty cíle a to: „Výše dluhu“ a „Výše finančního polštáře“. Tyto metriky a k nim přiřazené cíle popisují finální stav na konci období. Předstižné indikátory umožňují předvídat koncový stav a reagovat ještě před koncem období. Při stanovování dvou hlavních metrik byl kladen důraz právě na výše uvedenou včasnost indikace vývoje.

V dalších perspektivách by měla firma sledovat své dílčí cíle přispívající k hlavním cílům v rámci finanční perspektivy.

- Zákaznická perspektiva
 - *Udržení spokojenosti zákazníků* – finálně bude cíl měřen přímo výzkumem, avšak předstižným indikátorem je počet reklamací

- *Noví externí zákazníci* – koncová metrika je zde jednoznačná, počet zákazníků, v předstihu by měl být monitorován i počet obchodních oportunit, aby bylo vidět, zda jde dostatek otevřených jednání k uzavření smluv ve stanovených termínech
- Perspektiva interních procesů
 - *Udržení kvality* – vzhledem k povaze služeb firmy, u této metriky lze měřit až výsledek kvality služeb, a to počet nových zakázek
 - *Automatizace procesů* – podíl automatizací zřejmý na konci by měl být průběžně vidět na počtu paralelně běžících projektů
- Perspektiva učení se a růstu
 - *Profesní růst zaměstnanců* – tento cíl vyjádření počtem zaměstnanců ve vedoucích pozicích má opět pouze charakter hodnotící, kdy na konci období bude zřejmý stav, resp. čísla naplňující cíl lze u této metriky sledovat a vyhodnocovat jak v předstihu, tak po ukončení období
 - *Zaměstnání studentů* – podobně jako výše, počet zaměstnaných studentů lze sledovat jak průběžně, tak po ukončení období
 - *Spokojenost zaměstnanců* – výzkum spokojenosti zaměstnanců lze provést až na konci období, v předstihu nespokojenost lze indikovat různě (např. počet výpovědí, využívání zdravotních dovolených, apod., avšak vzhledem k velikosti firmy nemají předstížené ukazatele v této oblasti význam)

Předcházející doporučené metriky by pak v druhém roce strategického záměru byly kvantifikovány následovně:

Tabulka 13: Kvantifikace všech doporučených klíčových indikátorů pro firmu KONTRON ECT design s.r.o. pro rok 2014

Cíl	Zpožděné indikátory aktuální stav / cílová hodnota	Předstížené indikátory aktuální stav / cílová hodnota
Finanční perspektiva		
Zbavit se interního dluhu	Výše dluhu 4,200,000 Kč / 2,000,000 Kč	Průměrné čerpání interního úvěr 3,122,000 Kč / 1,250,000 Kč
Vytvořit finanční polštář	Výše finančního polštáře 0 Kč / 0 Kč	Procentní přesah příjmů nad výdaji 4.25 % / 6.75 %
Zákaznická perspektiva		
Udržení spokojenosti zákazníků	Výzkum spokojenosti se službami neprováděno / 100 % (spokojeno)	Počet reklamací 5 (průběžně za období) / 5
Noví externí zákazníci	Počet zákazníků 0 / 1	Počet oportunit 5 / 10
Perspektiva interních procesů		
Udržení kvality	Délka fronty na služby 7 (čekajících nových zakázek) / 7	---
Automatizace procesů	Podíl automatizace činností 0 % / 75 %	Počet paralelně běžících projektů 0 / 4
Perspektiva učení se a růstu		
Profesní růst zaměstnanců	Počet zaměstnanců ve vedoucích rolích vývoje 0 / 3	---
Zaměstnání studentů	Počet zaměstnaných studentů 0 / 3	---
Spokojenost zaměstnanců	Výzkum spokojenosti zaměstnanců neprováděno / 100 % (spokojeno)	---

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Zhodnocení a doporučení pro podnik

Po stanovení strategických iniciativ bylo jasné, že hned v prvním roce bude směřování k naplnění cíle pomalejší. A výše uvedené výsledky v rámci stanovené soustavy měřítek to potvrzují. Bohužel výkyvy směrem k negativnímu vývoji byly výraznější, než bylo plánováno. Za tyto výkyvy mohlo především usazování interních procesů v kombinaci standardně se slabším obdobím během letních měsíců.

Nicméně stanovené metriky a pro jejich sledování připravené nástroje se díky své jednoduchosti a srozumitelnosti osvědčily. Nicméně pro komplexnější řízení by bylo třeba opravdu sledovat celý systém navržených metrik. Rok 2013 byl úvodním rokem pro implementaci strategie a byl na jednotlivé iniciativy skoupější. Fungování v rámci plánu se však usadilo a některé zamýšlené iniciativy byly ve výše uvedených přehledech uzpůsobeny aktuální situaci.

Rok 2014 bude rozhodující pro naplnění strategického záměru. Pokud se podaří firmě implementovat všechna zamýšlená opatření, neměl by být problém později dosáhnout stanovených cílů.

Závěr

Dílčí cíle práce formulované v úvodu se podařilo naplnit, stejně jako hlavní cíl. Pro firmu KONTRON ECT design s.r.o. byly stanoveny klíčové indikátory výkonnosti pro finanční řízení podniku.

V první kapitole práce, věnované popisu podnikatelského subjektu, byly představeny především skutečnosti jako předmět podnikání, historie či pozice v rámci mezinárodního koncernu KONTRON, jehož je analyzovaná firma součástí. Tato kapitola se také věnovala analýze výkonnosti firmy z let 2009-2013 z pohledu vývoje tržeb, nákladů, přidané hodnoty a výsledku hospodaření.

Analýza odhalila relativně nestálý vývoj výkonnosti během zkoumaného období. Tyto skutečnosti byly následně potvrzeny v rámci hlubší finanční analýzy. Obecně horší výkonnost finančních metrik lze z velké části ospravedlnit specifiky firmy KONTRON ECT design s.r.o. – ať už jde o její zaměření čistě na Výzkum a vývoj, či interní politiku v rámci koncernu.

Další část práce analyzovala trendy vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí. Z té vyplynulo, že klíčovým determinantem pro firmu je právě interní pozice v rámci koncernu. Tato může být na jednu stranu přínosná ve smyslu podpory při zajišťování likvidity, na druhou stranu pak různé aktivity na úrovni finančních procesů koncernu zhoršují pozici firmy. K tomu také přispívají interní zákazníci, kteří v rámci nastavených pravidel využívají maximálních možných odkladů. Oproti tomuto stojí silné know-how a kompaktní, motivovaný tým, což staví firmu KONTRON ECT design s.r.o. do silné interní pozice. Finanční analýza poukázala na možné slabé stránky. Ty si však firma plně uvědomuje, a právě v rámci prevence možných rizik s tím spojených, vznikl strategický záměr uvedený v této kapitole.

Poslední část pak přímo navazovala na strategický záměr, který dále rozvíjela do podoby konkrétních iniciativ a jejich dopadu na finanční perspektivu podniku. Na tomto základě byly identifikovány klíčové procesy v oblasti finančního řízení a následně stanoven systém měření výkonnosti plánu, postavený na dostupných nástrojích a datových zdrojích s důrazem na jednoduchost, srozumitelnost a v neposlední řadě také vypovídající hodnotu vzhledem ke strategickému záměru.

Firma KONTRON ECT design s.r.o. si v rámci svého strategického záměru zvolila relativně ambiciózní cíle. Omezené možnosti manévrování s cenami, a působení na trhu obecně, kladou splnění cíle velmi mnoho překážek. I přesto dokázala firma najít dostatek aktivit, které by její možnosti rozšířily a poskytly prostor pro naplnění cílů.

Při této cestě je firmě v tuto chvíli na úrovni finanční perspektivy nápomocna soustava metrik. Byť i přes komplexní pohled je firmou v běžném denním provozu využívána pouze část, a to konkrétně „Průměrné čerpání interního úvěru“ a „Procentní přesah příjmů nad výdaji“ (zkráceně dle vzorce pro výpočet INC/EXP-1).

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vývoje klíčových makroekonomických ukazatelů v letech 2011-2013 a predikce na 2014-2015.....	26
Tabulka 2: Přehled vývoje ukazatelů rentability v letech 2009-2013	39
Tabulka 3: Přehled vývoje oborových průměrů ukazatelů rentability v letech 2009-2013 [J – INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI]	40
Tabulka 4: Přehled vývoje ukazatelů likvidity v letech 2009-2013	42
Tabulka 5: Přehled vývoje oborových průměrů ukazatelů likvidity v letech 2009-2013 [J – INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI]	43
Tabulka 6: Přehled vývoje ukazatelů zadluženosti v letech 2009-2013.....	45
Tabulka 7: Přehled vývoje oborových průměrů ukazatelů zadluženosti v letech 2009-2013 [J – INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI]	45
Tabulka 8: Tabulka 6: Přehled vývoje rozdílových ukazatelů v letech 2009-2013	46
Tabulka 9: Hodnocení externích faktorů pomocí matice EFE	51
Tabulka 10: Hodnocení externích faktorů pomocí matice IFE	52
Tabulka 11: Kvantifikace stanovených iniciativ v jednotlivých letech strategického záměru	61
Tabulka 12: Přehled všech doporučených klíčových indikátorů pro firmu KONTRON ECT design s.r.o.....	70
Tabulka 13:Kvantifikace všech doporučených klíčových indikátorů pro firmu KONTRON ECT design s.r.o. pro rok 2014.....	72

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Geografické rozmístění společností.....	10
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí.....	22
Obrázek 3: Porterův model pěti sil.....	30
Obrázek 4: Porterova matice konkurenčních strategií.....	31
Obrázek 5: Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv.....	46
Obrázek 6: Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	51
Obrázek 7: Matice hodnocení interních a externích faktorů pro záměr firmy KONTRON ECT design s.r.o.	52
Obrázek 8: Působení Product Leadership Strategy na růst hodnoty firmy.....	57
Obrázek 9: Působení strategie Complete Customer Solutions na růst hodnoty firmy.....	58
Obrázek 10: Strategická mapa firmy KONTRON ECT design s.r.o. na rok 2014.....	63
Graf 1: Vývoj celkových tržeb a Výkonů firmy KONTRON ECT design s.r.o. v letech 2009 – 2013 [tis. Kč].....	14
Graf 2: Vývoj Celkových nákladů a Osobních nákladů firmy KONTRON ECT design s.r.o. v letech 2009 – 2013 [tis. Kč].....	15
Graf 3: Vývoj Přidané hodnoty firmy KONTRON ECT design s.r.o. v letech 2009 – 2013 [tis. Kč].....	16
Graf 4: Vývoj Výsledku hospodaření před zdaněním firmy KONTRON ECT design s.r.o. v letech 2009 – 2013 [tis. Kč].....	17
Graf 5: Prognóza kurzu CZK/EUR do Q2 2015 (s intervaly spolehlivosti).....	27
Graf 6: Vývoj průměrného čerpání interního úvěru v roce 2013 v tis. Kč (+ trend).....	68
Graf 7: Přehled vývoje metriky INC/EXP-1 v roce 2013.....	69

Seznam zdrojů a použité literatury

- Bober, Brian. 2008.** Altera and Xilinx Report: The Battle Continues. [Online] 2008. [Citace: 12. 07. 2013.] <http://seekingalpha.com/article/85478-altera-and-xilinx-report-the-battle-continues>.
- Česká národní banka. 2013.** Aktuální prognóza ČNB. [Online] 7. listopad 2013. [Citace: 29. prosinec 2013.] http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/.
- ČSÚ. 1995.** Veřejná databáze. *Metainformace k ukazateli: Účetní přidaná hodnota*. [Online] 1995. [Citace: 01. 03. 2014.] http://vdb.czso.cz/vdbvo/mi/mi_ukazatel.jsp?kodukaz=48.
- Fotr, Jiří, a další. 2012.** *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HORVÁTH & Partners. 2002.** *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha : Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-033-2.
- Kaplan, Robert S. a Norton, David P. 2007.** *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti v podniku*. 5. vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- Kaplan, Robert S. a Norton, David P. 2004.** *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1-59139-134-2.
- Kaplan, Robert S. a Norton, David P. 1996.** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. ISBN: 978-0-87584-651-4.
- Knápková, Adriana a Pavelková, Drahomíra. 2010.** *Finanční analýza*. Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3349-4.
- Ministerstvo financí ČR. 2014.** Makroekonomická predikce - duben 2014. *Prognózy*. [Online] 10. 04. 2014. [Citace: 15. 04. 2014.] <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-duben-2014-17576>.

- Ministerstvo spravedlnosti ČR. 2013b.** *Obecná část.* Praha : Omega Design, s. r. o., 2013b. Informační brožura Komise pro aplikaci nové civilní legislativy při Ministerstvu spravedlnosti ČR.
- Ministerstvo spravedlnosti ČR. 2013.** *Zákon o obchodních korporacích.* Praha : Omega Design, s. r. o., 2013. Informační brožura Komise pro aplikaci nové civilní legislativy při Ministerstvu spravedlnosti ČR.
- Nenadál, Jaroslav. 2004.** *Měření v systémech managementu jakosti.* 2. doplněné vydání . Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- Nývtová, Romana a Marinič, Pavel. 2010.** *Finanční řízení podniku.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- Porter, Michael E. 2008.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* 1. digitalized edition. New York : Simon and Schuster, 2008. ISBN 1-4165-9584-8.
- RESEA s.r.o. 2003.** Daňové zvýhodnění výzkumu a vývoje. *Výzkum a vývoj v českém účetnictví a předpisech.* [Online] Best One Service s.r.o., 2003. [Citace: 20. 02. 2014.] <http://www.resea.cz/danove-zvyhodneni-vyzkumu-a-vyvoje/vav-v-ucetnictvi-a-predpisech.html>.
- Růčková, Petra. 2011.** *Finanční analýza.* 4. rozšířené vydání. Praha : Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3916-8.
- Šulák, Milan a Emil, Vacík. 2005.** *Měření výkonnosti firem.* Praha : EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- Šulák, Milan a Emil, Vacík. 2005b.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha : VŠFS, 2005b. ISBN 80-86754-35-9.
- Wagner, Jaroslav. 2009.** *Měření výkonnosti.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha a VZZ 2009

Příloha B: Rozvaha a VZZ 2010

Příloha C: Rozvaha a VZZ 2011

Příloha D: Rozvaha a VZZ 2012

Příloha E: Rozvaha a VZZ 2013

Příloha F: Denní vývoj využití interního úvěru v roce 2013 v Kč

Příloha A: Rozvaha a VZZ 2009

Minimální závazný výčet
základních výkonných
účetních jednotek
d. 580/2002 Sb.

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31.12.2009

v tisících Kč

IČO									
2	5	2	4	1	4	9	4		

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky,
a místo podnikání (léhší se od bydliště)
nám. Míru 10
301 00 Píseň

Označení	P A S I V A		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	d	5	6
A. Vlastní kapitál		013	2 876	3 177	580
A.I. Základní kapitál		014	117	500	0
A.II. Kapitálové fondy		015	500	0	0
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a o fondy ze zisku		016	0	179	-49
A.IV. Výsledek hospodářství minulých let		017	179	0	-445
A.V. Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)		018	0	- 562	574
B. Cizí zdroje		019	2 759	2 597	0
B.I. Rezervy		020	0	0	0
B.II. Dlouhodobé závazky		021	0	0	0
B.III. Krátkodobé závazky		022	0	2 759	2 597
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		023	2 759	0	0
C. Časové rozlišení		024	0	0	0
C.I. Časové rozlišení		025	0	0	0

Seznaveno dne: 19.03.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Platí firma účetní jednotky	Představitel podnikání
Společnost s ručením omezeným	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd
	Pozn:

Označení	A K T I V A		Číslo řádku	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
	a	b		1	2	3	4
A. AKTIVA CELKEM		001	6 027	-3 151	2 876	3 177	4
A. Pohledávky za upravený vlastní kapitál		002	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek		003	4 383	-3 151	1 242	365	0
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek		004	2 150	-2 150	0	85	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek		005	2 243	-1 001	1 242	270	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek		006	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva		007	974	0	974	1 472	4
C.I. Zásoby		008	4	0	4	0	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky		009	0	0	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky		010	542	0	542	1 788	0
C.IV. Krátkodobý finanční majetek		011	428	0	428	- 320	0
D. Časové rozlišení		012	660	0	660	1 340	0

Označení	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
N.	Nákladové úroky	27	54	34
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	534	234
O.	Ostatní finanční náklady	29	621	360
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-139	-160
Q.	Dañ z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-359	577
XIII.	Mimofinanční výnosy	35	69	16
R.	Mimofinanční náklady	36	275	19
S.	Dañ z příjmů mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimofinanční výsledek hospodaření	38	-206	-3
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společností	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40	-562	574
****	Výsledek hospodaření přes zdanění	41	-562	574

Sestaveno dne: 19.03.2010	Příjemci zprávy: statutární orgán účetní jednotky nebo pořípověřovaný zřizovatel fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Přávní forma účetní jednotky	Příjemce: Podnikatel
Společnost s ručením omezeným	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

Program IS - OUIF 6.0.6

Strana: 2

Program IS - OUIF 6.0.6

Strana: 2

Mimimální závazný výčet
údajů pro výkaz zisků a ztrát
č. 600/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhové členění ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2009
v tisících Kč

IČ				
2	5	2	4	1
4	1	4	9	4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (lišší se od bydliště
nájm. Míru 10

301.00 Píseň

Označení	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	125
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	86
+	Obchodní marže	03	0	39
II.	Výkony	04	27 403	24 219
B.	Výkonová spotřeba	05	8 213	7 075
+	Přidaná hodnota	06	19 190	17 183
C.	Ostatní náklady	07	19 676	16 283
D.	Dañ a poplatky	08	8	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	220	373
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	637	554
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majet. a mater.	11	4	15
G.	Změna stavu rezerv a oprávk. v provozní oblasti a kompl.nákladů příštích období	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	40	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	176	320
V.	Převod procentních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-217	737
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. položek ve finan. oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	2	0

Program IS - OUIF 6.0.6

Strana: 1

Minimální závazný výčet
základní výškový
č. 500/2002 Zb.

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31.12.2010

v tisících Kč

IČO					
2	5	2	4	1	4
3	0	1	0	0	4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky,
a místo podnikání (je-li se od bydliště
nájm. Míru 10
301 00 Píseň

Označení	P A S I V A		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	d	5	6
	PASIVA CELKEM	013	4 427		2 876
A.	Vlastní kapitál	014	449		117
A.I.	Základní kapitál	015	500		500
A.II.	Kapitálové fondy	016	0		0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a o fondy ze zisku	017	88		179
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let	018	- 562		0
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	019	423		- 562
B.	Čizí zdroje	020	3 978		2 759
B.I.	Rezervy	021	0		0
B.II.	Dlouhodobé závazky	022	1 085		704
B.III.	Krátkodobé závazky	023	2 893		2 055
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0		0
C.I.	Časové rozlišení	025	0		0

Seřazeno dle: 01.03.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmiot podnikání	Pozn:
Společnost s ručením omezeným	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd	

Označení	A K T I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé účetní období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4	5
	AKTIVA CELKEM	001	7 596	-3 169	4 427	2 876	4
A.	Pohledávky za upravený vlastní kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 864	-3 169	1 695	1 242	0
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 150	-2 150	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	2 714	-1 019	1 695	1 242	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	007	1 420	0	1 420	974	4
C.I.	Zásoby	008	4	0	4	4	4
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 623	0	1 623	542	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	- 207	0	- 207	428	0
D.I.	Časové rozlišení	012	1 312	0	1 312	660	0

Označení	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
N.	Nákladové úroky	27	91	54
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	164	534
O.	Ostatní finanční náklady	29	289	621
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	32	- 216	- 139
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	410	- 350
XIII.	Mimofinanční výnosy	35	58	69
R.	Mimofinanční náklady	36	46	275
S.	Daň z příjmů mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimofinanční výsledek hospodaření	38	13	- 206
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společností	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40	423	- 562
****	Výsledek hospodaření přesu zdaněním	41	423	- 562

Sestaveno dne: 01.03.2011	Popsivý záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo popsivý záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Pracovní firma účetní jednotky	Příjemci podnikání
		Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd	
		Společnost s ručením omezeným	

Program B1 - ÚčF. 01.6.

Strana: 2

Program B1 - ÚčF. 01.6.

Strana: 2

Miminná závazná výčet
č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhově členění ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2010
v tisících Kč

IČ				
2	5	2	4	1
4	1	4	9	4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (lišší se od bydliště)

nám. Miru 10
301 00 Píseň

Označení	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	14	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	13	0
+	Obchodní marže	03	1	0
II.	Výkony	04	30 911	27 403
B.	Výkonová spotřeba	05	8 437	8 213
+	Přidaná hodnota	06	22 475	19 190
C.	Ostatní náklady	07	21 395	19 676
D.	Daň a poplatky	08	6	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	325	220
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	188	637
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majet. a mater.	11	1	4
G.	Změna stavu rezerv a oprávek v provozní oblasti a kompl.nákladů příštích období	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	18	40
H.	Ostatní provozní náklady	14	338	176
V.	Převod procentních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
+	Provozní výsledek hospodaření	17	626	- 217
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr.pozůstek ve finan.oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	2

Program B1 - ÚčF. 01.6.

Strana: 1

Minimální závazný výčet
základních výkazy
č. 580/2002 Zb.

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011

v tisících Kč

IČO									
2	5	2	4	1	4	9	4		

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky,
a místo podnikání (je-li se od bydliště)

Testova 1
301 00 Píseň

Označení	P A S I V A		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	013	7 647	4 427	
A.	Vlastní kapitál	014	24	449	
A.I.	Základní kapitál	015	500	500	
A.II.	Kapitálové fondy	016	0	0	
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a o fondy ze zisku	017	50	88	
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let	018	- 139	- 562	
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	019	- 387	423	
B.	Čizí zdroje	020	7 623	3 978	
B.I.	Rezervy	021	0	0	
B.II.	Dlouhodobé závazky	022	2 292	1 085	
B.III.	Krátkodobé závazky	023	5 331	2 893	
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0	
C.I.	Časové rozlišení	025	0	0	

Seřazeno dle: 28.02.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Přední podnikání	Právní:
Společnost s ručením omezeným	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd	

Označení	A K T I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé účetní období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4	4
	AKTIVA CELKEM	001	11 235	-3 588	7 647	4 427	
A.	Pohledávky ze upravené vlastní kapitál	002	0	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek	003	6 601	-3 588	3 013	1 695	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 150	-2 150	0	0	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	4 451	-1 438	3 013	1 695	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0	
C.	Oběžná aktiva	007	1 948	0	1 948	1 420	
C.I.	Zásoby	008	6	0	6	4	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 794	0	1 794	1 623	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	208	0	208	207	
D.I.	Časové rozlišení	012	2 686	0	2 686	1 312	

Označení	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
N.	Nákladové úroky	27	165	91
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	393	164
O.	Ostatní finanční náklady	29	277	289
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-49	-216
Q.	Dañ z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-218	410
XIII.	Mimofinanční výnosy	35	36	58
R.	Mimofinanční náklady	36	205	45
S.	Dañ z příjmů mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimofinanční výsledek hospodaření	38	-169	13
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společností	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40	-387	423
****	Výsledek hospodaření přesu zdaněním	41	-387	423

Sestaveno dne: 28.02.2012	Popsivý záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo popisečný záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Příjemce podnikání Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

Program B1 - OUII 01.6.

Strana: 2

Program B1 - OUII 01.6.

Strana: 2

Miminná závazný výčet
úrovně vyhlásky
č. 600/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhovč členěnní ve zjednodušeném rozsahu

Ke dni 31.12.2011
v tisících Kč

IČ				
2	5	2	4	1
4	1	4	9	4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání lišící se od bydliště

Teslova 1

301 00 Píseň

Označení	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	14
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	13
+	Obchodní marže	03	0	1
II.	Výkony	04	31 676	30 911
B.	Výkonová spotřeba	05	8 591	8 437
+	Přidaná hodnota	06	23 085	22 475
C.	Ostatní náklady	07	22 514	21 395
D.	Dañ a poplatky	08	8	6
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	604	325
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	739	183
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majet. a mater.	11	590	1
G.	Změna stavu rezerv a oprávek v provozní oblasti a kompletních příslušeních	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	0	18
H.	Ostatní provozní náklady	14	277	338
V.	Převod procentních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-109	626
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprávek ve finanční oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0

Program B1 - OUII 01.6.

Strana: 1

Minimální závazný výčet
základních výkazy
č. 580/2002 Sb.

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31.12.2012

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky,
a místo podnikání (je-li se od bydliště)

Testova 1
301 00 Píseň

v tisících Kč

IČO					
2	5	2	4	1	4
8	4				

Označení	P A S I V A		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	013	7 589	7 647	
A.	Vlastní kapitál	014	395	24	
A.I.	Základní kapitál	015	500	500	
A.II.	Kapitálové fondy	016	0	0	
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a o fondy ze zisku	017	50	50	
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let	018	-526	-139	
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	019	371	-387	
B.	Čistý zdroj	020	7 194	7 623	
B.I.	Rezervy	021	0	0	
B.II.	Dlouhodobé závazky	022	1 200	2 292	
B.III.	Krátkodobé závazky	023	4 390	5 331	
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	1 514	0	
C.I.	Časové rozlišení	025	0	0	

Seřazeno dle: 25.03.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání
Společnost s ručením omezeným	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd
	Právní:

Označení	A K T I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
			Brutto	Korekce	Brutto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	11 885	-4 296	7 589	7 647
A.	Pohledávky ze upravené vlastní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	6 814	-4 296	2 518	3 013
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 225	-2 169	56	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	4 589	-2 127	2 462	3 013
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	007	3 144	0	3 144	1 948
C.I.	Zásoby	008	2	0	2	6
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	2 796	0	2 796	1 734
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	346	0	346	208
D.I.	Časové rozlišení	012	1 927	0	1 927	2 686

Miminná závazný výčet
účetních výnosů
č. 600/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
druhové členění
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2012

v tisících Kč

IČ			
2	5	2	4
1	4	9	4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (lišit se od bydliště)

Teslova 1
301 00 Píseň

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
N.	Nákladové úroky	27	199	165
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	387	363
O.	Ostatní finanční náklady	29	293	277
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	32	- 105	- 49
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	571	- 218
XIII.	Mimofinanční výnosy	35	14	36
R.	Mimofinanční náklady	36	214	205
S.	Daň z příjmů mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimofinanční výsledek hospodaření	38	- 200	- 169
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společností	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40	371	- 387
****	Výsledek hospodaření přesu zdaněním	41	371	- 387

Sestaveno dne: 25.03.2013	Popsivý záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo popsivý záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Pozn.:
Příjemci formou účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	32 574	31 676
B.	Výkonová spotřeba	05	7 806	8 591
+	Přidaná hodnota	06	24 768	23 085
C.	Ostatní náklady	07	22 759	22 514
D.	Daň a poplatky	08	11	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 020	604
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	739
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majet. a mater.	11	0	590
G.	Změna stavu rezerv a oprávek v provozní oblasti a kompl.nákladů příštích období	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	302	277
V.	Převod procentních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
+	Provozní výsledek hospodaření	17	676	- 169
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr.pozůstek ve finan.oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0

Minimální zkušební účel
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2013

v tisících Kč

IČO					
2	5	2	4	1	4
9	4				

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo nebo bytoviště účetní jednotky
a místo podnikání (délí se od bytoviště)
Třebová 1
301 00 Pízeň

Ornačení	P A S I V A	Císlo řádku	Slav v základním účetním období	Slav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
A.	PASIVA CELKEM	013	6 176	7 569
A.I.	Vlastní kapitál	014	634	385
A.II.	Základní kapitál	015	500	500
A.III.	Kapitálové fondy	016	0	0
A.IV.	Rezervní fondy, neříděné fondy a o.fondy ze zisku	017	50	50
A.V.	Výsledek hospodářství minulých let	018	-154	-526
A.VI.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) (zářek *** vykazu zisku a ztráty)	019	238	371
B.	Cizí zdroje	020	5 542	7 184
B.I.	Rezervy	021	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	023	3 802	5 680
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	1 660	1 514
C.I.	Časové rozlišení	025	0	0

Sestaveno dne: 04.03.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Převzatá firma účetní jednotky	Převzaté pořízení
Společnost s ručením omezeným	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd
	Pozn.:

Ornačení	A K T I V A	Císlo řádku	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
A.	AKTIVA CELKEM	001	10 705	-4 529	6 176	7 569
A.I.	Pohledávky za upravený základní kapitál	002	0	0	0	0
A.II.	Dlouhodobý majetek	003	6 207	-4 529	1 738	2 518
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 225	-2 194	31	56
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	4 042	-2 335	1 707	2 402
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Okružní aktiva	007	3 189	0	3 189	3 144
C.I.	Zálohy	008	1	0	1	2
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	3 120	0	3 120	2 796
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	88	0	88	346
D.I.	Časové rozlišení	012	1 249	0	1 249	1 927

Měsíční zpráva, včetně informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
druhové členění
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2013
v tisících Kč

IČ			
2	5	2	4
1	4	1	4
9	1	4	4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KONTRON ECT design s.r.o.

Sídlo, nebo bydliště účetní jednotky
a místo poskytnutí služeb či obstarání

Testova 1
301 00 Píseň

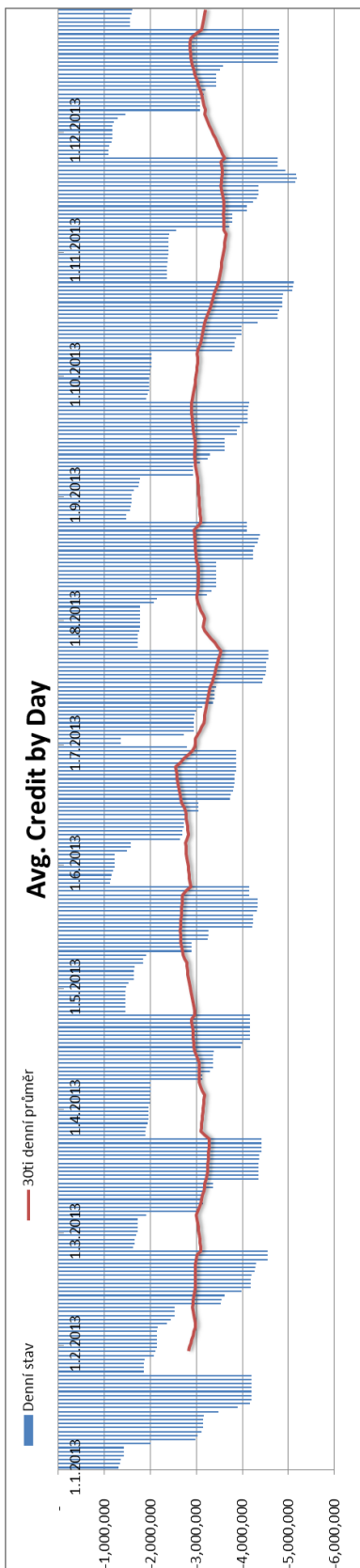
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžněm 1	minulém 2
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
•	Finanční výnosů hospodaření	32	- 261	- 105
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	391	571
XIII.	Mimořádné výnosy	35	47	14
R.	Mimořádné náklady	36	200	214
S.	Daň z příjmů mimořádné činnosti	37	0	0
•	Mimořádný výsledek hospodaření	38	- 153	- 200
T.	Převod podílu na výstupu hospodaření společníkům	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40	238	371
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	238	371

Sečteno dle: **04.03.2014**
Podrobný záznam statistického orgánu účetní jednotky nebo pořizovatel záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Přední podnikání Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd	Pozn.:
----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--------

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžněm 1	minulém 2
I.	Třebaž za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
•	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výnosy	04	33 561	32 574
B.	Výkonová spotřeba	05	8 490	7 906
•	Příslušná hodnota	06	25 071	24 768
C.	Osobní náklady	07	23 383	22 759
D.	Daň a poplatky	08	12	11
E.	Objevy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	914	1 020
III.	Třebaž z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	283	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetk. a mater.	11	76	0
G.	Změna slevu rezervy a opr.pól v provozní oblasti a kompletní nákladů přířítých období	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	317	302
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
•	Provozni výnosů hospodaření	17	652	676
VI.	Třebaž z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr.položek ve finan. oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	142	199
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	339	397
O.	Ostatní finanční náklady	29	453	293

Příloha F: Denní vývoj využití interního úvěru v roce 2013 v Kč



January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
1.1.2013	1.2.2013	1.3.2013	1.4.2013	1.5.2013	1.6.2013	1.7.2013	1.8.2013	1.9.2013	1.10.2013	1.11.2013	1.12.2013
1.2013	2.2013	3.2013	4.2013	5.2013	6.2013	7.2013	8.2013	9.2013	10.2013	11.2013	12.2013
13.2013	14.2013	15.2013	16.2013	17.2013	18.2013	19.2013	20.2013	21.2013	22.2013	23.2013	24.2013
25.2013	26.2013	27.2013	28.2013	29.2013	30.2013	31.2013	1.2014	2.2014	3.2014	4.2014	5.2014
6.2014	7.2014	8.2014	9.2014	10.2014	11.2014	12.2014	13.2014	14.2014	15.2014	16.2014	17.2014
18.2014	19.2014	20.2014	21.2014	22.2014	23.2014	24.2014	25.2014	26.2014	27.2014	28.2014	29.2014
30.2014	31.2014	1.2015	2.2015	3.2015	4.2015	5.2015	6.2015	7.2015	8.2015	9.2015	10.2015
11.2015	12.2015	13.2015	14.2015	15.2015	16.2015	17.2015	18.2015	19.2015	20.2015	21.2015	22.2015
23.2015	24.2015	25.2015	26.2015	27.2015	28.2015	29.2015	30.2015	31.2015	1.2016	2.2016	3.2016
4.2016	5.2016	6.2016	7.2016	8.2016	9.2016	10.2016	11.2016	12.2016	1.2017	2.2017	3.2017
4.2017	5.2017	6.2017	7.2017	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017	1.2018	2.2018	3.2018
4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019	2.2019	3.2019
4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019	11.2019	12.2019	1.2020	2.2020	3.2020
4.2020	5.2020	6.2020	7.2020	8.2020	9.2020	10.2020	11.2020	12.2020	1.2021	2.2021	3.2021
4.2021	5.2021	6.2021	7.2021	8.2021	9.2021	10.2021	11.2021	12.2021	1.2022	2.2022	3.2022
4.2022	5.2022	6.2022	7.2022	8.2022	9.2022	10.2022	11.2022	12.2022	1.2023	2.2023	3.2023
4.2023	5.2023	6.2023	7.2023	8.2023	9.2023	10.2023	11.2023	12.2023	1.2024	2.2024	3.2024
4.2024	5.2024	6.2024	7.2024	8.2024	9.2024	10.2024	11.2024	12.2024	1.2025	2.2025	3.2025
4.2025	5.2025	6.2025	7.2025	8.2025	9.2025	10.2025	11.2025	12.2025	1.2026	2.2026	3.2026
4.2026	5.2026	6.2026	7.2026	8.2026	9.2026	10.2026	11.2026	12.2026	1.2027	2.2027	3.2027
4.2027	5.2027	6.2027	7.2027	8.2027	9.2027	10.2027	11.2027	12.2027	1.2028	2.2028	3.2028
4.2028	5.2028	6.2028	7.2028	8.2028	9.2028	10.2028	11.2028	12.2028	1.2029	2.2029	3.2029
4.2029	5.2029	6.2029	7.2029	8.2029	9.2029	10.2029	11.2029	12.2029	1.2030	2.2030	3.2030
4.2030	5.2030	6.2030	7.2030	8.2030	9.2030	10.2030	11.2030	12.2030	1.2031	2.2031	3.2031
4.2031	5.2031	6.2031	7.2031	8.2031	9.2031	10.2031	11.2031	12.2031	1.2032	2.2032	3.2032
4.2032	5.2032	6.2032	7.2032	8.2032	9.2032	10.2032	11.2032	12.2032	1.2033	2.2033	3.2033
4.2033	5.2033	6.2033	7.2033	8.2033	9.2033	10.2033	11.2033	12.2033	1.2034	2.2034	3.2034
4.2034	5.2034	6.2034	7.2034	8.2034	9.2034	10.2034	11.2034	12.2034	1.2035	2.2035	3.2035
4.2035	5.2035	6.2035	7.2035	8.2035	9.2035	10.2035	11.2035	12.2035	1.2036	2.2036	3.2036
4.2036	5.2036	6.2036	7.2036	8.2036	9.2036	10.2036	11.2036	12.2036	1.2037	2.2037	3.2037
4.2037	5.2037	6.2037	7.2037	8.2037	9.2037	10.2037	11.2037	12.2037	1.2038	2.2038	3.2038
4.2038	5.2038	6.2038	7.2038	8.2038	9.2038	10.2038	11.2038	12.2038	1.2039	2.2039	3.2039
4.2039	5.2039	6.2039	7.2039	8.2039	9.2039	10.2039	11.2039	12.2039	1.2040	2.2040	3.2040
4.2040	5.2040	6.2040	7.2040	8.2040	9.2040	10.2040	11.2040	12.2040	1.2041	2.2041	3.2041
4.2041	5.2041	6.2041	7.2041	8.2041	9.2041	10.2041	11.2041	12.2041	1.2042	2.2042	3.2042
4.2042	5.2042	6.2042	7.2042	8.2042	9.2042	10.2042	11.2042	12.2042	1.2043	2.2043	3.2043
4.2043	5.2043	6.2043	7.2043	8.2043	9.2043	10.2043	11.2043	12.2043	1.2044	2.2044	3.2044
4.2044	5.2044	6.2044	7.2044	8.2044	9.2044	10.2044	11.2044	12.2044	1.2045	2.2045	3.2045
4.2045	5.2045	6.2045	7.2045	8.2045	9.2045	10.2045	11.2045	12.2045	1.2046	2.2046	3.2046
4.2046	5.2046	6.2046	7.2046	8.2046	9.2046	10.2046	11.2046	12.2046	1.2047	2.2047	3.2047
4.2047	5.2047	6.2047	7.2047	8.2047	9.2047	10.2047	11.2047	12.2047	1.2048	2.2048	3.2048
4.2048	5.2048	6.2048	7.2048	8.2048	9.2048	10.2048	11.2048	12.2048	1.2049	2.2049	3.2049
4.2049	5.2049	6.2049	7.2049	8.2049	9.2049	10.2049	11.2049	12.2049	1.2050	2.2050	3.2050
4.2050	5.2050	6.2050	7.2050	8.2050	9.2050	10.2050	11.2050	12.2050	1.2051	2.2051	3.2051
4.2051	5.2051	6.2051	7.2051	8.2051	9.2051	10.2051	11.2051	12.2051	1.2052	2.2052	3.2052
4.2052	5.2052	6.2052	7.2052	8.2052	9.2052	10.2052	11.2052	12.2052	1.2053	2.2053	3.2053
4.2053	5.2053	6.2053	7.2053	8.2053	9.2053	10.2053	11.2053	12.2053	1.2054	2.2054	3.2054
4.2054	5.2054	6.2054	7.2054	8.2054	9.2054	10.2054	11.2054	12.2054	1.2055	2.2055	3.2055
4.2055	5.2055	6.2055	7.2055	8.2055	9.2055	10.2055	11.2055	12.2055	1.2056	2.2056	3.2056
4.2056	5.2056	6.2056	7.2056	8.2056	9.2056	10.2056	11.2056	12.2056	1.2057	2.2057	3.2057
4.2057	5.2057	6.2057	7.2057	8.2057	9.2057	10.2057	11.2057	12.2057	1.2058	2.2058	3.2058
4.2058	5.2058	6.2058	7.2058	8.2058	9.2058	10.2058	11.2058	12.2058	1.2059	2.2059	3.2059
4.2059	5.2059	6.2059	7.2059	8.2059	9.2059	10.2059	11.2059	12.2059	1.2060	2.2060	3.2060
4.2060	5.2060	6.2060	7.2060	8.2060	9.2060	10.2060	11.2060	12.2060	1.2061	2.2061	3.2061
4.2061	5.2061	6.2061	7.2061	8.2061	9.2061	10.2061	11.2061	12.2061	1.2062	2.2062	3.2062
4.2062	5.2062	6.2062	7.2062	8.2062	9.2062	10.2062	11.2062	12.2062	1.2063	2.2063	3.2063
4.2063	5.2063	6.2063	7.2063	8.2063	9.2063	10.2063	11.2063	12.2063	1.2064	2.2064	3.2064
4.2064	5.2064	6.2064	7.2064	8.2064	9.2064	10.2064	11.2064	12.2064	1.2065	2.2065	3.2065
4.2065	5.2065	6.2065	7.2065	8.2065	9.2065	10.2065	11.2065	12.2065	1.2066	2.2066	3.2066
4.2066	5.2066	6.2066	7.2066	8.2066	9.2066	10.2066	11.2066	12.2066	1.2067	2.2067	3.2067
4.2067	5.2067	6.2067	7.2067	8.2067	9.2067	10.2067	11.2067	12.2067	1.2068	2.2068	3.2068
4.2068	5.2068	6.2068	7.2068	8.2068	9.2068	10.2068	11.2068	12.2068	1.2069	2.2069	3.2069
4.2069	5.2069	6.2069	7.2069	8.2069	9.2069	10.2069	11.2069	12.2069	1.2070	2.2070	3.2070
4.2070	5.2070	6.2070	7.2070	8.2070	9.2070	10.2070	11.2070	12.2070	1.2071	2.2071	3.2071
4.2071	5.2071	6.2071	7.2071	8.2071	9.2071	10.2071	11.2071	12.2071	1.2072	2.2072	3.2072
4.2072	5.2072	6.2072	7.2072	8.2072	9.2072	10.2072	11.2072	12.2072	1.2073	2.2073	3.2073
4.2073	5.2073	6.2073	7.2073	8.2073	9.2073	10.2073	11.2073	12.2073	1.2074	2.2074	3.2074
4.2074	5.2074	6.2074	7.2074	8.2074	9.2074	10.2074	11.2074	12.2074	1.2075	2.2075	3.2075
4.2075	5.2075	6.2075	7.2075	8.2075	9.2075	10.2075	11.2075	12.2075	1.2076	2.2076	3.2076
4.2076	5.2076	6.2076	7.2076	8.2076	9.2076	10.2076	11.2076	12.2076	1.2077	2.2077	3.2077
4.2077	5.2077	6.2077	7.2077	8.2077	9.2077	10.2077	11.2077	12.2077	1.2078	2.2078	3.2078
4.2078	5.2078	6.2078	7.2078	8.2078	9.2078	10.2078	11.2078	12.2078	1.2079	2.2079	3.2079
4.2079	5.2079	6.2079	7.2079	8.2079	9.2079	10.2079	11.2079	12.2079	1.2080	2.2080	3.2080
4.2080	5.2080	6.2080	7.2080	8.2080	9.2080	10.2080	11.2080	12.2080	1.2081	2.2081	3.2081
4.2081	5.2081	6.2081	7.2081	8.2081	9.2081	10.2081	11.2081	12.2081	1.2082	2.2082	3.2082
4.2082	5.2082	6.2082	7.2082	8.2082	9.2082	10.2082	11.2082	12.2082	1.2083	2.2083	3.2083
4.2083	5.2083	6.2083	7.2083	8.2083	9.2083	10.2083	11.2083	12.2083	1.2084	2.2084	3.2084
4.2084	5.2084	6.2084	7.2084	8.2084	9.2084	10.2084	11.2084	12.2084	1.2085	2.2085	3.2085
4.2085	5.2085	6.2085	7.2085	8.2085	9.2085	10.2085	11.2085	12.2085	1.2086	2.2086	3.2086
4.2086	5.2086	6.2086	7.2086	8.2086	9.2086	10.2086	11.2086	12.2086	1.2087	2.2087	3.2087
4.2087	5.2087	6.2087	7.2087	8.2087	9.2087	10.2087	11.2087	12.2087	1.2088	2.2088	3.2088
4.2088	5.2088	6.2088	7.2088	8.2088	9.2088	10.2088	11.2088	12.2088	1.2089	2.2089	3.2089
4.2089	5.2089	6.2089	7.2089	8.2089	9.2089	10.2089	11.2089	12.2089	1.2090	2.2090	3.2090
4.2090	5.2090	6.2090	7.2090	8.2090	9.2090	10.2090	11.2090	12.2090	1.2091	2.2091	3.2091
4.2091	5.2091	6.2091	7.2091	8.2091	9.2091	10.2091	11.2091	12.2091	1.2092	2.2092	3.2092
4.2092	5.2092	6.									

Abstrakt

ŠEBESTA, T. Stanovení klíčových indikátorů výkonnosti pro finanční řízení podniku. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 74 s., 2014

Klíčová slova: analýza prostředí, volba strategie, indikátory výkonnosti, KPI, finanční řízení

Diplomová práce se zabývá stanovením klíčových indikátorů výkonnosti pro finanční řízení podniku ve firmě KONTRON ECT design s.r.o. Firma KONTRON ECT design s.r.o. je součástí skupiny KONTRON. Koncern KONTRON působí v oblasti vestavěné počítačové techniky – Embedded Computer Technology. Produkuje tedy jednoúčelové počítačové systémy. Práce popisuje firmu a základní trendy její výkonnosti. Po analýze prostředí zkoumaného subjektu byla vybrána vhodná strategie. Ta je pak dále zpřesněna v rámci finanční perspektivy. Hlavním výstupem práce je pak systém klíčových indikátorů výkonnosti pro finanční řízení v podniku.

Abstract

ŠEBESTA, T. Key Performance Indicators Setting for the Business Financial Management. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 74 p., 2014

Keywords: environmental analysis, performance indicators, KPIs, strategy choice, financial management

The thesis deals with the key performance indicators setting for the business financial management in the KONTRON ECT design Ltd. The Company KONTRON ECT design Ltd. is member of the KONTRON group, which is specialized in the area of Embedded Computer Technology. So it produces mainly dedicated computer systems. The thesis describes the company and elementary trends of its performance. The suitable strategy has been chosen after the environmental analysis of the company. The strategy gets more focused from the financial perspective in the following part of the thesis. The main outcome of the thesis is then the compact system of the key performance indicators for the business financial management.